



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA – UNESP
INSTITUTO DE ARTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ARTES
MESTRADO

ROBERTO BERTANI

A ARTE DA GESTÃO DE CONFLITOS:
PROCESSOS E PROCEDIMENTOS NO
DEVIR DO COLECIONISMO

São Paulo
2006

ROBERTO BERTANI

**A ARTE DA GESTÃO DE CONFLITOS:
PROCESSOS E PROCEDIMENTOS NO DEVER DO COLECIONISMO**

Relatório Circunstanciado apresentado
como Trabalho Equivalente ao Programa
de Pós-Graduação em Artes – Mestrado
do Instituto de Artes da Universidade
Estadual Paulista – UNESP.

Área de Concentração: Artes Visuais
Linha de Pesquisa: Processos e Procedimentos Artísticos

Prof. Dr. Pelópidas Cypriano de Oliveira
Orientador

São Paulo, 2006

Ficha Catalográfica

Bertani, Roberto

A Arte da Gestão de Conflitos: Processos e Procedimentos no Devir do Coleccionismo / Roberto Bertani. - - São Paulo: UNESP / Instituto de Artes, 2006.

115 f. : 60 il.

Orientador: Pelópidas Cypriano de Oliveira

Trabalho Equivalente (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista, Instituto de Artes, Programa de Pós-Graduação em Artes, 2006. Referências bibliográficas: f. 97 – 99.

1. Artes. 2. Artes Visuais – Tese. I. Oliveira, Pelópidas Cypriano de. II.

Universidade Estadual Paulista, Instituto de Artes, Programa de Pós-Graduação em Artes. III.Título.

Banca examinadora:

Elza Ajzenberg

João J. Spinelli

Pelópidas Cypriano de Oliveira

DEDICATÓRIA

Dedico esta pesquisa aos meus filhos e
à minha esposa que souberam compreender
e conviver com a minha ausência,
e me retribuíram com amor e carinho.

A minha mãe e meu avô paterno
por terem servido de estímulo ao estudo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Fundação Estudar pelas horas liberadas e oportunidade de analisar a Coleção Brasileira Fundação Estudar, e igualmente aos colegas da equipe.

Agradeço especialmente ao Prof. Dr. Pelópidas Cypriano de Oliveira que desbravou o tema e incentivou o renascer de um artista.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Cartazes no Metrô de Paris. Estação Republique.....	50
Figura 02 - Cartazes no Metrô de Paris. Estação Hotel de Ville.....	50
Figura 03 – Vista interna do Musée de la Vie Romantique – Ala 1.....	51
Figura 04 – Vista interna do Musée de la Vie Romantique – Ala 2.....	51
Figura 05 – Vista interna do Musée de la Vie Romantique – Ala 3.....	51
Figura 06 – Vista interna do Musée de la Vie Romantique – Ala 4.....	52
Figuras 07 e 08 - Gravuras utilizadas na montagem da instalação “Colecionismo”..	55
Figura 09 – Convite da exposição “A Figura Humana em Representação”.....	58
Figura 10 – Entrada da Pinacoteca do Estado, com banner.....	59
Figura 11 – “A Figura Humana em Representação” – Ambiente 1-A.....	59
Figura 12 – “A Figura Humana em Representação” – Ambiente 1-B.....	59
Figura 13 – “A Figura Humana em Representação” – Ambiente 1-C.....	60
Figura 14 - “A Figura Humana em Representação” – Ambiente 1-D. Detalhe.....	60
Figura 15 – “A Figura Humana em Representação” – Ambiente 2-A.....	60
Figura 16 – “A Figura Humana em Representação” – Ambiente 2-B.....	61
Figura 17 – “A Figura Humana em Representação” – Ambiente 2-C.....	61
Figura 18 - “A Figura Humana em Representação” – Ambiente 3-A.....	61
Figura 19 – Museu Nacional Soares dos Reis – Porto – Portugal. Fachada.....	65
Figura 20 – Entrada – Exposição “Artistas Viajantes e o Brasil do Século XIX”.....	65
Figura 21 - Exposição “Artistas Viajantes e o Brasil do Século XIX” – Corredor.....	65

Figura 22 - Exposição “Artistas Viajantes e o Brasil do Século XIX” – Ambiente 3...	66
Figura 23 - Exposição “Artistas Viajantes e o Brasil do Século XIX” – Entrada da Exposição.....	66
Figura 24 - Exposição “Artistas Viajantes e o Brasil do Século XIX” – Ambiente 1...	66
Figura 25 - Exposição “Artistas Viajantes e o Brasil do Século XIX” – Ambiente 2-A.....	67
Figura 26 - Exposição “Artistas Viajantes e o Brasil do Século XIX” – Ambiente 2-B.....	67
Figura 27 - Exposição “Artistas Viajantes e o Brasil do Século XIX” – Ambientes 3 e 4.....	67
Figura 28 - Exposição “Artistas Viajantes e o Brasil do Século XIX” – Ambientes 3,4 e 5.....	68
Figura 29 - Exposição “Artistas Viajantes e o Brasil do Século XIX” – Ambiente 6-A	68
Figura 30 - Exposição “Artistas Viajantes e o Brasil do Século XIX” – Ambiente 6-B.....	68
Figura 31 - Exposição “Artistas Viajantes e o Brasil do Século XIX” – Bastidores 1..	69
Figura 32 - Exposição Artistas Viajantes e o Brasil do Século XIX – Bastidores 2.....	69
Figura 33 – Abertura da exposição “Artistas Viajantes e o Brasil do Século XIX”. Autoridades.....	69
Figura 34 - Abertura da exposição “Artistas Viajantes e o Brasil do Século XIX”. Detalhe.....	70
Figura 35 - Exposição “Artistas Viajantes e o Brasil do Século XIX” – Visitantes e coquetel de abertura.....	70
Figura 36 - Exposição “Artistas Viajantes e o Brasil do Século XIX” – Ministra da Cultura de Portugal concede entrevista.....	70
Figura 37 – Exposição “Multimídia Coleção Brasileira” – Instituto Telemar. Detalhe.....	74

Figura 38 - Exposição “Multimídia Coleção Brasileira” – Instituto Telemar – Papel de Parede- <i>Back Light</i>	74
Figura 39 - Exposição “Multimídia Coleção Brasileira” – Instituto Telemar. – Detalhes da Instalação.....	75
Figura 40 - Exposição “Multimídia Coleção Brasileira” – Instituto Telemar. – Terminal Multimídia para interação com acervo.....	75
Figura 41 - Exposição “Multimídia Coleção Brasileira” – Instituto Telemar – Terminal Multimídia com jogos interativos.....	75
Figura 42 - Exposição “Multimídia Coleção Brasileira” – Instituto Telemar – Plano geral com <i>Back Light</i>	75
Figura 43 - Exposição “Multimídia Coleção Brasileira” – Instituto Telemar – Bastidores de Montagem 1.....	76
Figura 44 - Exposição “Multimídia Coleção Brasileira” – Instituto Telemar – Bastidores de Montagem 2.....	76
Figura 45 - Exposição “Multimídia Coleção Brasileira” – Instituto Telemar – Bastidores de Montagem 3.....	76
Figura 46 - Exposição “Multimídia Coleção Brasileira” – Instituto Telemar – Bastidores de Montagem 4.....	77
Figura 47 - Exposição “Multimídia Coleção Brasileira” – Instituto Telemar – Terminais Multimídia.....	77
Figura 48 - Exposição “Multimídia Coleção Brasileira” – Instituto Telemar – Sistemas Interativos com telas plasma.....	77
Figura 49 - Exposição “Multimídia Coleção Brasileira” – Instituto Telemar – Bastidores de Montagem 5.....	78
Figura 50 - Exposição “Multimídia Coleção Brasileira” – Instituto Telemar – Bastidores de Montagem 6.....	78
Figura 51 - Exposição “Multimídia Coleção Brasileira” – Instituto Telemar – Abertura 1.....	78
Figura 52 - Exposição “Multimídia Coleção Brasileira” – Instituto Telemar – Visitantes observam o livro <i>Coleção Brasileira Fundação Estudar</i>	79

Figura 53 - Exposição “Multimídia Coleção Brasileira” – Instituto Telemar – Abertura.....	79
Figura 54 - Exposição “Multimídia Coleção Brasileira” – Instituto Telemar – Visitante em atividade.....	79
Figura 55 - Exposição “Multimídia Coleção Brasileira” – Instituto Telemar – Coquetel de Abertura 1.....	80
Figura 56 - Exposição “Multimídia Coleção Brasileira” – Instituto Telemar – Coquetel de Abertura 2.....	80
Figura 57 - Exposição “Multimídia Coleção Brasileira” – Confraternização com equipe Telemar e CBFÉ.....	80
Figura 58 – Imagem do livro. “Objeto Equivalente”.....	82
Figura 59 – Instalação “Ambiente Equivalente” – Vista A.....	93
Figura 60 – Instalação “Ambiente Equivalente” – Vista B.....	94

RESUMO

Este é o Relatório Circunstanciado do Trabalho Equivalente realizado sobre a gestão de coleções de arte. Com o crescimento do mercado cultural brasileiro, tem-se presenciado o aumento da formação de coleções particulares e públicas. Para administrá-las surge a figura do gestor, profissional que está mais integrado às questões administrativas e financeiras, as quais geram em seu cerne os conflitos entre as particularidades dos interesses artísticos e o rígido posicionamento administrativo. É, portanto, nas questões de gestão e seus conflitos que esta pesquisa teve lugar. Cabe ressaltar que esta pesquisa quis identificar por que há tantos conflitos entre administradores e técnicos no dia-a-dia da gestão de uma coleção de arte. Procurou-se indicar quais são os fatos geradores de conflitos, seja por questões financeiras, como, por exemplo, os custos para se manter uma equipe técnica profissional, ou pelas questões técnicas, quando não há como determinar limites e prazos para questões de caráter criativo e intelectual. Os conflitos entre a administração e a arte foram identificados pelo pesquisador ao longo de sua carreira como administrador de importantes coleções privadas brasileiras. Para oferecer uma linha temporal de reflexão, a pesquisa apresenta no primeiro capítulo, **Colecionando Histórias**, o perfil do pesquisador cuja trajetória profissional deixa evidente que este não é um artista ou administrador comum, mas sim um profissional híbrido com visão e experiência bilateral. No segundo capítulo, **Colecionismo: Uma Visão Histórica**, são apresentados de forma sucinta alguns casos de formação de coleções desde a Idade Média, passando pela formação dos primeiros museus europeus e finalizando nas coleções privadas de banqueiros americanos, já no século XX. Procura-se no terceiro capítulo, **O Referencial Teórico no Colecionismo**, traçar uma linha analítica e filosófica através da dialética, e estão apresentadas diversas análises comparativas com pensamentos de Walter Benjamin, entre outros, fundamentais como paradigma para a análise que o tema pede. No quarto capítulo, **O**

Espaço Empírico: Coleção Brasileira Fundação Estudar, está identificada e descrita a coleção de arte que foi utilizada para o desenvolvimento do Trabalho Equivalente. A opção por esta coleção se dá na contratação do pesquisador como seu gestor, com a missão de sanar conflitos existentes entre corpo técnico/artístico e o corpo administrativo/financeiro. No quinto capítulo, **Trabalho Equivalente: Gestão de Conflitos na Coleção Brasileira Fundação Estudar**, são apresentados diversos protótipos na forma de exposições internacionais, nacionais, multimídia e uma instalação artística, cuja diversidade contribuiu com esta análise. Como projeto final, a criação e produção de um livro, primeiro registro impresso completo, da Coleção Brasileira Fundação Estudar em dez anos, que foi identificado para encerrar o Trabalho Equivalente, pois foi em sua produção que ocorreram de forma mais explícita os registros de conflitos, mas que não impediram de resultar no Livro *Coleção Brasileira Fundação Estudar*. Apropriando-se das informações coletadas em todos os protótipos, como resultado esta pesquisa considera que há uma carência e distanciamento entre os objetivos e o conhecimento acumulado de gestores, colecionadores, artistas e mantenedores. Pondera-se que os resultados seriam atingidos de forma mais eficaz e menos onerosa, em todos os sentidos, se fossem oferecidos através de instituições de ensino alguns cursos de gestão que aproximassem as questões artísticas e museológicas das questões gerenciais e financeiras. Fica então explícita a questão inicial, onde se quis com esta pesquisa identificar qual é o cenário para um profissional que deseja atuar na administração de coleções de arte e como prepará-lo para ser um profissional capacitado para dialogar nos dois mundos, da gestão e da arte.

Palavras-chaves: Arte. Colecionismo. Gestão. Conflito. Processo.

ABSTRACT

This is the Circumstantial Report of the Equivalent Work made about Management of Art Collections. With the growth of the Brazilian cultural marketing, it has been noticed an increase of new art collections, private and public. To manage them, it comes the management director figure, a professional that is, sometimes, more into the administrative and financial issues than into the particularities of art, what creates tough conflicts between both points of view. Hence it was on these issues of management and its disagreements that this research took place. It's worthy to mention that this research was leded to identify why there is such discord between administrators and technicians on the day-by-day of an art collection management. It was intended to point which are the generating factors of those disagreements, either financial subjects, such as the costs to keep a proper technical crew, either organizational subjects, when is not possible to settle limits and deadlines for creative and intellectual matters. The disagreements between administration and art were identified by the researcher during his career as administrator of important Brazilian private art collections. In order to offer a lime line for reflection, the researcher presents at the first chapter, **Colecionando Histórias (Collecting Histories)**, his own profile and background, what makes it evident that he isn't as common artist or administrator, but indeed a skilled professional with vision and experience of both sides. At the second chapter, **Colecionismo: uma visão histórica (Collectionism: a historical view)**, are presented in a brief approach some cases of collections from Medieval Age, passing through the first museums in Europe, until the private collections of American bankers, during the XX Century. The third chapter, **Referencial Teórico no Colecionismo (Theoretical References on Collectionism)**, builds an analytic and philosophic line through dialectics, and presents several comparisons based on the ideas of Walter Benjamin, among other authors, which are fundamental as a paradigm of analysis that

the theme demands. At the fourth chapter, **Espaço Empírico: Coleção Brasileira Fundação Estudar (Empiric Space: Coleção Brasileira Fundação Estudar)**, it is identified and described the art collection used for the development of the **Trabalho Equivalente (Equivalent Work)**. The choice for this collection was due to the fact that the researcher was hired as its managing director to solve conflicts between the technique/artistic board and the administrative/financial board. At the fifth chapter, **Trabalho Equivalente: Gestão de Conflitos na Coleção Brasileira Fundação Estudar (Equivalent Work: Conflict Management in Coleção Brasileira Fundação Estudar)**, are presented several prototypes in form of exhibitions, either national and international or traditional and multimedia, as well as an artistic installation, whose diversity has contributed to this analysis. As a final project is presented the conception and edition of a book, the first complete printed record of Coleção Brasileira Fundação Estudar in ten years, which was chosen to conclude the **Trabalho Equivalente (Equivalent Work)**, therefore it was during its production that the conflicts treated here took place, but they didn't stopped the book Coleção Brasileira Fundação Estudar to become real. By appropriating pieces of information collected in all prototypes, this research comes to the conclusion that there are a lack and a gap of knowledge among managers, collectors, artists and maintainers. Maybe best results would be accomplished in a more efficient and less expensive way, in all senses, if it would be offered specific management courses by the teaching institutions, approaching the administrative and financial side of artistic and museological matters. It's clear the initial question, in which the researcher wanted to identify how is built the scenario for a professional who wishes to work in administration of art collections and how to be prepared to be a professional capable to make two divided worlds to dialogue, the management and the art.

Key Words: Art. Collectionism. Management. Conflict. Process.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	01
1 – COLECIONANDO HISTÓRIAS.....	05
2 - COLECIONISMO: UMA VISÃO HISTÓRICA.....	13
3 - O REFERENCIAL TEÓRICO NO COLECIONISMO.....	27
4 - O ESPAÇO EMPÍRICO: A COLEÇÃO BRASILIANA FUNDAÇÃO ESTUDAR.....	34
4.1 – Revelando Um Acervo.....	34
4.2 – Acervo.....	39
4.3 - Estrutura Organizacional.....	39
4.4 - Metas e Objetivos.....	40
4.5 – Resultados.....	42
5 - TRABALHO EQUIVALENTE: A GESTÃO DE CONFLITOS NA COLEÇÃO BRASILIANA FUNDAÇÃO ESTUDAR.....	46
5.1 – Apresentação.....	46
5.2 – Protótipos.....	46
5.2.1 - Exposição “La Collection Brasiliana – Les Peintres Voyageurs Romantique au Brésil’ – (1820-1870) – Musée de la vie Romantique – Paris – França.....	47
5.2.1.1 – Descrição do protótipo.....	47
5.2.1.2 – Questões relevantes.....	52
5.2.2 - Instalação “Colecionanismo” na Exposição “Tá no Ar” – UNESP– IA.....	53
5.2.2.1 – Descrição do protótipo.....	53

5.2.2.2 – Questões relevantes.....	55
5.2.3 - Exposição “A figura Humana em Representação” – Coleção Brasileira Fundação Estudar na Pinacoteca do Estado – São Paulo – SP.....	56
5.2.3.1 – Descrição do protótipo.....	56
5.2.3.2 – Questões relevantes.....	62
5.2.4 - Exposição “Artistas Viajantes e o Brasil do Século XIX” – Museu Nacional Soares dos Reis – Porto –Portugal.....	62
5.2.4.1 – Descrição do protótipo.....	63
5.2.4.2 – Questões relevantes.....	71
5.2.5 - Exposição “Multimídia Coleção Brasileira” – Centro Cultural Telemar – Rio de Janeiro – RJ.....	71
5.2.5.1 – Descrição do protótipo.....	72
5.2.5.2 – Questões relevantes.....	81
5.3 – O Livro <i>Coleção Brasileira Fundação Estudar</i> – O Objeto Equivalente.....	81
5.3.1 .– Descrição.....	84
5.3.2 - Questões relevantes.....	86
5.4 – O Ambiente Equivalente.....	90
5.4.1 – Descrição.....	92
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	95
FONTES DE REFERÊNCIA.....	97
ANEXO.....	100

INTRODUÇÃO

“Toda paixão beira o caos,
a do colecionador beira
o caos da memória”.

Walter Benjamin

A gestão de coleções de arte está em plena ascensão no mercado cultural brasileiro devido ao crescente aumento de formação de coleções particulares e públicas. Mas longe de ser uma atividade tranqüila, este exercício profissional está mais integrado às questões administrativas e financeiras, e traz em seu cerne os conflitos entre os interesses artísticos e o rígido posicionamento administrativo. Foi no convívio com a gestão e seus conflitos que esta pesquisa teve lugar e deu origem ao Trabalho Equivalente.

Este trabalho objetiva identificar os conflitos existentes entre os processos e procedimentos artísticos e as rotinas administrativas, necessárias para a gestão de uma coleção de arte. A questão do conflito entre a administração e a arte foi identificada pelo pesquisador ao longo de sua carreira iniciada nos anos 80 como artista plástico e durante a sua transição profissional da produção artística para a administração de importantes coleções privadas brasileiras. Ao oferecer uma linha temporal de reflexão, esta pesquisa, já no primeiro capítulo, **Colecionando Histórias**, traça o perfil do pesquisador cuja trajetória profissional enriquece a análise. São apresentadas diversas situações vividas pelo autor que decidiu fazer seu próprio relato como se fosse outro (como na terceira pessoa), procurando distanciar-se de um discurso íntimo sujeito a distorções, para

sugerir uma reflexão histórica que demonstra a afinidade do pesquisador com o mundo das artes. Deixa evidente que este não é um artista ou administrador comum, mas sim um profissional híbrido com visão e experiência bilateral. Na seqüência, entende-se como fundamental identificar algumas referências históricas sobre o colecionismo, não com a intenção de fazer um registro profundo como o tema pede, mas apenas para posicionar o leitor sobre as variáveis que desde a antiguidade estão presentes na gestão, no conflito, na arte e no ato de colecionar.

Neste segundo capítulo, **Colecionismo: Uma Visão Histórica**, são apresentados de forma sucinta alguns casos de formação de coleções desde a Idade Média, passando pela formação dos primeiros museus europeus e finalizando nas coleções privadas de banqueiros americanos, já no século XX. Identificado o corpus desta pesquisa, procura-se no terceiro capítulo, **O Referencial Teórico no Colecionismo**, traçar uma linha analítica e filosófica através da dialética, e estão apresentadas diversas análises comparativas com pensamentos de Walter Benjamin, entre outros, fundamentais como paradigma para a análise que o tema pede. Tem-se neste ponto uma base reflexiva a respeito da motivação do pesquisador, do colecionismo e da teoria.

No quarto capítulo, **O Espaço Empírico: Coleção Brasileira Fundação Estudar**, está identificada e descrita a coleção de arte que será utilizada para o desenvolvimento do Trabalho Equivalente. A opção por esta coleção se dá na contratação do pesquisador como seu gestor, cuja principal função foi sanar conflitos existentes entre corpo técnico/artístico e o corpo administrativo/financeiro. Identificada para servir como base para o objeto de estudo desta pesquisa, no quinto capítulo, **Trabalho Equivalente: A Gestão de Conflitos na Coleção Brasileira Fundação Estudar**, são apresentados diversos protótipos cuja diversidade contribui com esta análise.

Optou-se por adotar todos os projetos da coleção como protótipos de estudo das questões de gestão e conflitos, sendo assim procurou-se relatar um número expressivo de projetos, que contribuiriam, através de seu desenvolvimento e execução, com muitas

informações novas. Tratados como componentes do Trabalho Equivalente, cada caso trouxe particularidades que foram observadas desde a organização de uma exposição internacional até a publicação do primeiro registro completo da Coleção Brasileira Fundação Estudar em um livro. Os protótipos seguem uma linha temporal, primeiro com a organização de uma exposição em Paris, cuja contribuição estava em colher dados sobre projetos fora do circuito nacional; segundo por uma instalação artística denominada Colecionanismo onde o foco estava em “traduzir” as questões da gestão para um formato artístico que foi desenvolvido como uma instalação montada no ambiente do Instituto de Artes da Unesp; terceiro com a organização de uma exposição na Pinacoteca do Estado de São Paulo, para a análise das questões burocráticas entre o público e o privado. Foi analisada a exposição “Revelando um Acervo”, que possibilitou resgatar questões jurídicas e os compromissos firmados entre mantenedores e comodatário da coleção, solicitação de empréstimos de obras de outras coleções, cortes de orçamento e mudança de objetivos; quarto pela itinerância da Coleção para uma exposição em Portugal, pois após encerrada a exposição em Paris surgiu um novo cenário para investigação cuja contribuição foi fundamental para o registro de diversos conflitos de gestão, sustentados por questões internacionais peculiares ao trânsito de obras entre países, e também os investimentos governamentais. Surgem aqui os primeiros registros oficiais de interesses políticos e privados; com as principais obras expostas, poucas são as opções para novos projetos.

Mas é da necessidade que surgem as soluções, e por interesse de um patrocinador nacional foi possível desenvolver uma solução contemporânea e multiplicadora para a coleção. Surgiu assim o quinto protótipo que foi a realização de uma exposição multimídia em um espaço expositivo multimidiático localizado na cidade do Rio de Janeiro. Foi então desenvolvida a exposição Multimídia Coleção Brasileira que contribuiu com a pesquisa relacionando questões de novas linguagens e utilização de mão-de-obra originada de projetos sociais. Soma-se a este evento diversos episódios que interferiram no projeto, como a inundação da exposição vinte e quatro horas após a

inauguração; e como projeto final, a criação e produção de um livro, primeiro registro impresso completo, da Coleção Brasileira Fundação Estudar. Em todos protótipos foram identificados e registrados os maiores conflitos de gestão. Finalmente, temos o projeto que foi identificado para encerrar o Trabalho Equivalente, e cujos registros das questões gerenciais e de conflitos, resultaram no Livro *Coleção Brasileira Fundação Estudar*. Apropriando-se das informações coletadas esta pesquisa considera que há uma carência e distanciamento entre o conhecimento acumulado de gestores, colecionadores, artistas e mantenedores.

Pondera-se que os resultados seriam atingidos de forma mais eficaz e menos onerosa, em todos os sentidos, se fossem oferecidos através de instituições de ensino alguns cursos de gestão que aproximassem as questões artísticas e museológicas das questões gerenciais e financeiras. Cabe ressaltar que esta pesquisa jamais esteve preocupada com as questões pessoais dos envolvidos, mas sim em identificar por que há tantos conflitos entre administradores e técnicos no dia-a-dia da gestão de uma coleção de arte. Procurou-se indicar quais são os fatos geradores de conflitos, seja por questões financeiras, como, por exemplo, os custos para se manter uma equipe técnica profissional, ou pelas questões técnicas, quando não há como determinar limites e prazos para questões de caráter criativo e intelectual.

Fica então explícita a questão inicial, onde se quis com esta pesquisa identificar quais são os atributos necessários para um profissional que deseja atuar na administração de coleções de arte, de como prepará-lo para ser um profissional capacitado para dialogar nos dois mundos, da gestão e da arte.

1 – COLECIONANDO HISTÓRIAS

O estímulo para esta pesquisa foi originado pela história de vida do próprio pesquisador, também um artista, administrador e colecionador, que identificou a necessidade de obter respostas, através da investigação científica, para os constantes conflitos identificados na gestão de coleções de arte. Para manter a sua isenção na análise, o autor apresenta neste capítulo, a partir do próximo parágrafo, o seu próprio relato na terceira pessoa para distanciar-se do discurso pessoal.

Esta é também uma coleção de histórias, que apresenta as atividades de um indivíduo relacionado diretamente com a questão da arte e de coleções. Nascido em São Paulo, capital, em maio de 1961, já na infância tomou contato com o desenho e as artes plásticas, respectivamente através de seu avô e tia maternos. O primeiro era agrimensor em uma época em que plantas e projetos eram desenhados a mão; a segunda era professora, bailarina e pintora.

O convívio, em casa, com a arte e os materiais artísticos possibilitou e despertou uma convivência interessante que refletiu diretamente no seu desempenho escolar, sendo que em plena ditadura militar, já aos nove anos, conseguiu ter um desenho vencedor em um concurso nacional do Ministério da Educação. Nasceu assim o artista plástico, que jamais abandonou a produção artística e que passou a atuar profissionalmente a partir dos anos 80, participando de salões de arte e exposições. Surgiram os primeiros prêmios e a carreira parecia estar se desenhando. Soma-se a esta trajetória o início da vida acadêmica em janeiro de 1980, no curso de Desenho Industrial da Fundação Armando Álvares Penteado.

Mesmo contando com todo apoio da família, seu pai bancário e a mãe professora da rede pública, o curso tornou-se extremamente caro e houve necessidade de

complementar o orçamento com trabalho de meio período em uma instituição bancária, atividade esta que acabou conflitando com o curso e foi abandonada em 1981. Passou então a viver de bolsa de estudos e da venda de seus trabalhos, muitos dos quais feitos para as disciplinas da faculdade, pois tudo que fazia sempre era elaborado com muito cuidado para que pudesse, após avaliação, ser comercializado. Esse foi um período de grande aprendizado, muitas alegrias e muitas decepções, pois, como acontece até hoje, as faculdades de artes raramente possuem em seus cursos disciplinas que orientem e preparem os alunos para o real, competitivo e delicado mercado de arte brasileiro e internacional.

Durante os anos seguintes o artista continuou produzindo muito, mas permanecia distante do meio comercial oficial das artes plásticas. De fato não faltou iniciativa ou dedicação, mas sim orientação, relacionamentos e transparência do meio. Foram muitas tentativas, mas aos poucos o mercado foi se mostrando restritivo, preconceituoso e distante para quem desejava viver das artes plásticas em um país que não tinha, e não tem até hoje, uma política clara para o desenvolvimento de seu mercado cultural. Aos poucos os recursos foram esvaindo, e já graduado foi trabalhar em criação publicitária, numa época em que tudo era produzido manualmente, pois devido às restrições de importação ainda não havia no país os recursos tecnológicos tão abundantes como hoje. Retomou, já formado, as atividades como *free lancer* de criação e arte-final para algumas agências de publicidade, em seguida foi contratado por uma indústria multinacional gráfica como designer gráfico, e lá permaneceu até 1985. Na sequência, devido a sua inquietude e constante busca por desafios, acabou trabalhando na direção técnica da Rádio e Televisão Bandeirantes, migrando em 1987 para a área de marketing de uma das empresas do Grupo Suzano Feffer.

Jamais abandonou as artes plásticas, e aproveitava as horas vagas para seguir o seu sonho, sempre pintando, esculpindo ou fotografando. Mas com o passar dos anos as responsabilidades foram mudando e a carreira também, forçando a uma escolha por

uma opção mais segura e tangível. Iniciava-se uma década de atividade profissional dedicada exclusivamente ao marketing e à comunicação. *Despertava o Executivo de Marketing e adormecia o Artista!*

Em 1997, após dez anos ocupando diversas posições no marketing da Agaprint/Grupo Feffer, casado e com o primeiro filho, surgiu uma oportunidade que aproximaria o Executivo de Marketing de sua origem acadêmica, o Designer. Convidado por um *head hunter*, participou de um extenso processo de seleção e foi contratado como Gerente de Marketing e Comunicação Visual do Banco Real, e como na vida também há de se contar com a sorte, em 1999 o banco foi adquirido pelo Grupo ABN Amro Bank e ele foi indicado para ser o responsável pela fusão dos departamentos de marketing e, o melhor: ser o gestor da implantação da nova identidade visual no Brasil. Era tudo que um designer desejaria, e um desafio à altura de um executivo. Foi nesta ocasião que detectou a necessidade de especializar-se em comunicação, para adequar a sua formação acadêmica às exigências inerentes a um executivo responsável também pela comunicação do grupo, e assim especializou-se em Gestão de Processos Comunicacionais pela Escola de Comunicação e Artes da USP. Existem registros que suas atividades sempre estiveram interligadas ou que ele participasse efetivamente de ações culturais que a instituição apoiava, tendo sido um dos integrantes da comissão organizadora do primeiro “Prêmio Banco Real Talentos da Maturidade”¹, que hoje está em sua 6ª edição.

Chega janeiro de 2000, ano da comemoração dos 500 anos da descoberta do Brasil. Nessa ocasião lançou a nova marca do Banco Real ABN Amro. Era a certeza de uma etapa de seu projeto de vida concluído, mas como sempre foi ávido por desafios e, porque não dizer, muito trabalho, não poderia parar por aí. A esta altura já era Diretor Adjunto de Marketing, e foi então que, de forma surpreendente, participou de uma

¹ PRÊMIO BANCO REAL TALENTOS DA MATURIDADE – Concurso que surgiu em 1999, em homenagem ao Ano Internacional do Idoso e se consolidou como uma das mais importantes iniciativas voltada ao público da Terceira Idade. As pessoas com 60 anos ou mais podem se expressar nas categorias Artes Plásticas, Música Vocal, Literatura e Contador de Histórias.

reunião com o presidente da Fundação Brasil 500 Anos que havia convidado o Banco Real ABN Amro para uma visita à sede do Banco Santos, com o intuito de obter patrocínio para o evento.

O impacto foi imediato, pois ao chegar às dependências do tal banco, ainda desconhecido para ele, foi absorvido por um ambiente repleto de obras de arte, antiguidades, documentos raros e, claro, um presidente orgulhoso de sua coleção, que lhe foi apresentada em detalhes. Ficou totalmente envolvido com a paixão demonstrada pelo colecionador, pois era, e ainda é raro encontrar executivos ou até mesmo colecionadores que conheçam as suas coleções com tal profundidade. Saiu da reunião tocado, mas como do ponto de vista técnico o evento, motivo da visita, não interessava aos objetivos da instituição que representava, o patrocínio foi recusado.

Passados alguns meses, o seu trabalho junto ao Banco Real ABN Amro foi sendo reconhecido, e passou a ser pleiteado pelo mercado. Entre as diversas ofertas de trabalho que recebeu estava uma do Banco Santos. Então pensou que essa seria uma instituição pequena que teria tudo por fazer e, portanto haveria desafios. Seria também uma instituição preocupada com a cultura e teria em seu líder alguém que admirava a arte, assim como ele próprio. Somadas todas as variáveis e os riscos, ele aceitou a proposta e pediu demissão daquele que na ocasião era o 6º maior grupo financeiro do mundo, para trabalhar na 25ª instituição financeira do Brasil. Seus amigos e familiares o acharam insano, mas era outra tentativa de se aproximar da sua origem nas artes e manter a sua carreira no marketing. Foi contratado em julho de 2000 como Superintendente de Marketing do Grupo Banco Santos.

Ao longo de dois anos as suas atividades estiveram restritas à direção de toda comunicação do Grupo Santos, mas também patrocinando e organizando eventos em exposições e eventos culturais, sobretudo àqueles organizados pela Fundação Brasil 500 Anos, que posteriormente passaria a ser a ONG BrasilConnects. E novamente sua inquietude trouxe novidades. Há muito tempo que ele convivia com as obras de arte

que decorava a sede do banco, mas não conseguia identificar quem era o responsável (administrativo) pela manutenção e controle das mesmas. Foi então que em um determinado dia, após o encerramento de um comitê executivo de marketing, indagou ao presidente sobre o estado de conservação de algumas fotos do século XIX, que estavam expostas diretamente à luz do sol e, conseqüentemente, por oxidação, desapareceriam em pouco tempo. O presidente não era uma pessoa fácil, e tinha uma agenda muito concorrida.

De pronto lhe foi dito...“qual o seu interesse nisto? do que é que você está falando?”...assustado pela forma enérgica como foi interpelado, resolveu se posicionar e dizer que há tempo acompanhava a forma como a coleção de arte estava sendo tratada e que apesar de não ser de sua responsabilidade direta, achava uma desperdício financeiro e principalmente histórico deixar que as peças se deteriorassem. Pediu desculpas e ao sair da sala foi chamado novamente. O presidente agora com um olhar mais tranqüilo e interessado, perguntou-lhe sobre os problemas que havia observado, e em seguida passaram a inspecionar todas as dependências do banco identificando e atestando as suas observações. Quando terminaram o percurso e retornaram a uma sala de reunião, o presidente chamou o diretor administrativo para que identificasse o responsável pela manutenção das obras e, para sua surpresa, não havia um responsável além do próprio presidente. Imediatamente, ele foi designado para acumular juntamente com o marketing a gestão da coleção de arte. Nascia assim no final de 2001 o embrião do futuro Instituto Cultural Banco Santos.

Iniciou então o trabalho de identificação das obras para maior controle, e se recorda que seus amigos executivos, na sua maioria contrários a esta atividade, viam esta tarefa como um *hobby* ou capricho da presidência, e não reconheciam o seu trabalho por mais que tivesse que atuar além do horário comercial, já que este período era totalmente tomado pelas atividades do marketing. Era o ano de 2002, o banco havia conquistado inúmeras posições no mercado financeiro, e com o crescimento identificaram via

pesquisa de mercado a necessidade de ter uma sede com características e identidade próprias. Foi quando após longa pesquisa optaram por locar um prédio que estava em fase final de construção na Rua Hungria 1100. A localização privilegiada e o prédio suntuoso trabalhariam em si como ferramentas de comunicação e mídia, o que de fato aconteceu, e fez com que o edifício, sede do banco, passasse a ser uma referência na cidade de São Paulo.

A aproximação com a coleção e com o marketing o tornaram a pessoa melhor qualificada para propor e convencer o Comitê Geral do Grupo da necessidade de implantação de um Instituto Cultural já que havia na instituição a vocação natural para a área cultural, o presidente com forte atuação no meio cultural, e a família com uma coleção estimada na ocasião em 2.000 peças. Foram muitos meses de negociação e estudo da concorrência, afinal quase a totalidade das instituições financeiras estavam criando suas próprias instituições culturais ou definindo suas políticas de patrocínio. Como parte do posicionamento estratégico, em abril de 2002, foram inaugurados simultaneamente a nova sede do Banco Santos e seu Instituto Cultural. Cabe aqui ressaltar um importante diferencial do instituto em relação aos seus concorrentes, pois, por definição, não seriam utilizados recursos oriundos de renúncia fiscal, mas sim um percentual do lucro líquido definido pela presidência.

Iniciava neste momento, para o executivo de marketing, a sua nova trajetória profissional. Aos poucos o Instituto foi crescendo e recebendo em comodato novas obras adquiridas pela família, com a finalidade de oferecer ao público exposições especiais, e como mídia, atrair a simpatia de novos clientes e gerar relacionamento com o mercado. Houve ao longo dos anos que lá permaneceu várias mudanças na diretoria de marketing. Ele havia deixado o cargo, pois já não conseguia dar a atenção devida para tantas responsabilidades, porém, por questões alheias aos seus interesses, os executivos não permaneciam e ele por diversas vezes acumulou a direção do instituto cultural com a gestão do marketing.

Foi o período em que estive à frente do Instituto Cultural Banco Santos, e tomado pela proximidade com o presidente colecionador, foi identificando os reais problemas na gestão de coleções de arte, que incluem questões psicológicas, nuances do mercado, disputas de interesses (ora veladas, ora descaradas) e aos poucos foi resgatando o seu passado de “artista”, relacionando as suas experiências com outras coleções com as quais manteve contato como no Grupo Suzano, Banco Real, alguns particulares e ele mesmo que subsidiado por sua ascensão profissional e financeira tornara-se colecionador.

Após quatro anos no Grupo, dezenas de projetos realizados e uma carreira plena de sucesso, passou a não concordar com as novas diretrizes da organização, as atitudes compulsivas do colecionador e, por não atender às novas expectativas, desligou-se. Era março de 2004, aproveitou a experiência acumulada para criar a sua empresa e foi atuar no mercado de arte, desenvolver consultorias em marketing e cultura. Somou novas experiências de mercado, conheceu os bastidores da atividade e produção cultural brasileira, mas agora sujeito ao preconceito declarado que parte dos profissionais da área demonstravam por seu antigo empregador, o banqueiro mecenas e colecionador. Mas, como a história sempre é dinâmica, e a vida também, foi procurado por um grupo de empresários, mantenedores de várias ONG's entre as quais a Fundação Estudar que mantinha a Coleção Brasileira.

Em janeiro de 2005 foi contratado para ser o Diretor Executivo da Fundação Estudar Coleção Brasileira, como novo desafio, mas com a mesma problemática já conhecida, ou seja, criar mecanismos de mercado para a gestão de uma coleção de arte. Este tema o havia levado a propor, meses antes, uma investigação científica e acadêmica mais profunda através do curso *Stricto Sensu* do Instituto de Artes da UNESP. Mais do que o seu objeto de pesquisa, a questão do colecionador e a gestão da coleção estão relacionados com o fechamento de um ciclo de uma história de vida e com a oportunidade de identificar, registrar e oferecer conhecimento sobre as ocorrências e

experiências que determinam a gestão da coleção de arte e do próprio colecionador. Adotou como paradigma a Coleção Brasileira da Fundação Estudar. *Adormecia o Executivo de Marketing e despertava o Artista!*

2 – COLECIONISMO: UMA VISÃO HISTÓRICA

Supostamente inerente ao comportamento humano e presente inclusive na natureza, o ato de coletar e selecionar tem seus primeiros registros na origem da história humana e das sociedades. Inicialmente serviu para prover os recursos para a sobrevivência do homem, mas durante a sua “evolução” passou a ser utilizada para a demonstração de poder e superioridade entre classes. Entende-se que poucas atividades cognitivas humanas têm a transversalidade e duração do colecionismo. Essa forma de selecionar coisas e estabelecer uma significação remonta à pré-história e, mesmo, ao processo de evolução da espécie humana.

Ao coletar e selecionar é possível penetrar e estimular o processo cognitivo humano não apenas em termos do reconhecimento das diferentes coisas que existem no mundo, como objetos e bens materiais. Para entender o mundo, o homem também colecionou os modos de entendimento. Segundo Marshall (2005, p.13), *“Aristóteles é provavelmente o primeiro colecionador sistemático da História. Coletava exemplares e os estudava à exaustão, ele próprio para escrever seu tratado A Política, colecionou cerca de 158 constituições de cidades”*.²

De acordo com Bloom (2003), a partir da Idade Moderna, o colecionar é renovado e recoloca-se em outros contextos científicos. Adquire novos significados nas Artes e nas Ciências. Significados esses que ultrapassam a justificação de classificações e modos de pensar e agir, para ganhar amplos públicos e, com isso, também, o estatuto cultural, as cortes e o poder. Dos gabinetes de curiosidades³ às grandes Exposições Universais e Museus, há um trabalho árduo de colecionar e explicar, que ultrapassa os

² MARSHALL, Francisco. Epistemologias Históricas do Colecionismo. In: **Episteme**, n. 20. Porto Alegre: UFRGS, 2005. p. 13.

³ GABINETES DE CURIOSIDADES - Têm origem no século XVI e eram utilizados para acomodar coleções de objetos raros e estranhos dos três reinos: o animal, o vegetal e o mineral.

limites da Ciência e encontra ressonância com o público, as instituições e as políticas públicas.

Considerou-se fundamental para, uma análise mais consistente do objeto empírico, explorar e estender, sem maiores aprofundamentos, algumas experiências colecionistas, e para esta finalidade foram identificados alguns registros históricos desta atividade que desde criança todos são acostumados e estimulados a praticar. A estrutura central desta pesquisa transita por diversos períodos da história e não se propõe a seguir uma ordem cronológica. O registro histórico inicial é a trajetória de Willem Blom, um simples cidadão que de sua longa busca de sabedoria em livros e antigos tesouros passou seu acervo não apenas para as prateleiras e paredes de seu país, como fundou com a maior parte de sua biblioteca a coleção da universidade de Leiden. Philip Bloom (2003, p. 24), registrou uma frase de Willem Blom [...] *“disse ele um dia, com um sorriso ‘sei que é uma idiotice, mas não tive uma educação formal quando jovem, e sempre achei que compensaria a falha se pudesse ler tudo isso’ ”*.⁴

Talvez seja essa a força motriz que leva milhões de pessoas a “juntarem” conhecimento. Para uma visão histórica, partiu-se de Aldrovandi, um intelectual italiano que ocupava a linha de frente de uma explosão de atividade científica e colecionadora iniciada na Itália no século XVI. Julgava-se um novo Aristóteles e tinha a intenção de concluir o que Aristóteles e Plínio começaram: uma enciclopédia da natureza. Para tanto precisava de dados, e o tamanho de sua coleção tornou-se uma obsessão tão grande quanto a coleta e a descrição de espécimes. O seu museu tinha 13 mil itens em 1577, 18 mil em 1595 e cerca de 20 mil na virada do século. Nessa época muitas cidades italianas tinham seus grandes colecionadores que formaram coleções, que, classificadas e catalogadas, eram instrumentos de erudição e consolidação de conhecimentos enciclopédicos.

⁴ BLOOM, Philip . *Ter e Manter – Uma História Íntima de Colecionadores e Coleções*. São Paulo: Editora Record, 2003. p. 24.

O próprio Aldrovandi percorria mercados de peixes, em busca de descobertas do “novo mundo”, e conversava com pescadores, assim como Descartes faria observações sobre anatomia animal em um açougue de Paris, um século mais tarde. Um século antes teria sido uma maldição para os colecionadores procurar objetos em lugares como esses, pois até o século XVI colecionar fora privilégio dos príncipes, cujos interesses se concentravam em objetos ao mesmo tempo belos e preciosos, que aumentavam sua fortuna e seu poder.

Durante a Idade Média, príncipes da Igreja e governantes seculares acumularam tesouros de relíquias, vasos de luxo, jóias e objetos como chifres etc. Desses tesouros, surgiu uma forma mais privada de apreciação, o *studiolo*⁵, um estúdio especialmente construído para abrigar objetos antigos, pedras preciosas e esculturas, popular na Itália entre homens de recursos e conhecimentos, a partir do século XIV. Oliviero Forza, em Treviso, foi dono do primeiro *studiolo* de que há registro, em 1335.

Colecionar obras de arte e objetos esculpidos em pedras e metais preciosos tornou-se passatempo de príncipes, diversão que às vezes beirava a paixão avassaladora. Aliás, nesta pesquisa entende-se como uma emoção muito atual que tomou impulso com o capitalismo, com a concentração de fortunas e os canais modernos de ofertas de obras de arte para todo gosto e bolso. O *studiolo* expressava o amor à arte e à beleza, e com a beleza veio a virtude, a fé, e o que segundo Bloom (2003, p. 34), Umberto Eco chamou de “*uma espécie de humildade ontológica diante da primazia da natureza*”.⁶ A esmagadora curiosidade que induziu colecionadores a procurarem não apenas o que era belo e emblemático, mas também estranho e incompreensível, que os levou a enfrentar com sua inteligência e erudição os autores da antiguidade. Junto com o crescente espírito científico do Renascimento na segunda metade do século XVI, veio uma grande quantidade de coleções que procuravam explorar e representar o mundo como ele

⁵ STUDIOLLO - Diminutivo de *studio*, vem do latim *studium*, significava lugar para estudar, pequeno quarto de estudar. Podia ser, também, um móvel de escrever, muito difundido, ou pequeno armário com elementos centrais e laterais, que incluíam pequenas gavetas. *Studiolo* tinha se configurado como lugar para a mente e para a memória, era uma expressão humanística dos séculos XV e XVI, que procurava abrigar o conhecimento acumulado até então. As coleções arqueológicas ainda se configuravam como um fenômeno restrito aos príncipes e humanistas.

⁶ ECO, Umberto. In: BLOOM, Philip. **Ter e Manter – Uma História Íntima de Colecionadores e Coleções**. São Paulo: Editora Record, 2003. p. 34.

parecia àquela altura. O *studiolo* já não correspondia à necessidade de compreender a simples exuberância do novo em todas as suas formas estranhas.

Surgem então as coleções de *naturalia*⁷, de animais, plantas e minerais, que multiplicaram-se pela Europa, cada uma constituindo uma enciclopédia da natureza, de conhecimentos que já não dependiam da igreja. Só para termos uma noção da evolução do colecionismo, entre 1556 e 1560, o colecionador holandês Hubert Goltzius relacionou 968 coleções que ele conheceu nos Países Baixos, Alemanha, Áustria, Suíça, França e Itália; e um século depois outro colecionador, Pierre Borel, orgulhava-se de ter visto 70 coleções só na República Veneziana. No século XVI, a Europa vive seu primeiro surto de atividade colecionadora e a explicação mundana é que a expansão do conhecimento no século XVI exigia novas respostas, novas abordagens para novos fenômenos. Estudiosos de toda a Europa exploraram o macrocosmo através do telescópio, e as pequenas coisas pelo microscópio. Inovações tecnológicas, como a imprensa, e progressos na construção naval e na navegação facilitaram o comércio em todo o mundo e trouxeram artigos mais baratos para a Europa. Segundo Janeira (2005, p. 31):

*Ao mesmo tempo, era dada uma maior viabilidade à ligação entre a coleção, a pilhagem ou o roubo colonial. Os barcos chegavam carregados de preciosidades múltiplas, porque o controle comercial dos europeus possibilitava um mercado nunca visto de objetos, através de redes com circulação transoceânica”.*⁸

No continente, um sistema bancário mais sofisticado acelerou a troca de bens. Com os impérios comerciais (como hoje) nas repúblicas holandesa e veneziana, surgiu uma riqueza sem precedentes, outro fator crucial para uma florescente cultura de colecionador. Para tirar objetos de circulação, ou para se dedicar à procura de coisas inúteis, era preciso dispor de tempo e recursos. De fato, as coleções progrediram em toda parte onde o comércio floresceu.

⁷ NATURALIA - É a natura, por força da criação natural, sejam pedras, arbustos, peixes ou pássaros.

⁸ JANEIRA, Ana Luísa. Configurações Epistêmicas do Colecionismo. In: **Episteme**, n. 20. Porto Alegre: UFRGS, 2005. p. 231.

Os homens como Aldrovandi, tinham a consciência da mortalidade dos esplendores do mundo apenas como estímulo a fazerem de suas coleções testamentos para futuras gerações. Não podemos deixar de citar as grandes coleções principescas, imensos tesouros como os de Augusto, o eleitor da Saxônia, de Ferdinando II no castelo Ambras, perto de Innsbruck, e das grandes casas reais. Segundo o colecionador holandês Hubert Goltzius a partir da década de 1550, entretanto, uma rede de coleções especializadas estendeu-se pela Europa. Esses estudiosos correspondiam-se regularmente e apresentavam seus argumentos sobre o objetivo e a ordem de suas coleções em livros eruditos. Com a disseminação da atividade de colecionar, “como assunto sério”, outro fenômeno apareceu: colecionar tornou-se popular entre pessoas que não tinham grandes recursos nem grandes ambições intelectuais; pessoas comuns que tinham pouco para gastar. A Holanda era um caso especialmente interessante. Nessa república, que vivia do seu acesso ao mundo mais vasto e de suas relações comerciais que iam das Índias Ocidentais ao mar Báltico, os portos de Amsterdã e Roterdã encheram-se de coisas exóticas e maravilhosas. Capitães recebiam instruções de mercadores e colecionadores para anotar e comprar tudo que julgassem digno de ser levado, e marinheiros geralmente aumentavam seus ganhos oferecendo animais empalhados, conchas ou artefatos estrangeiros. Enquanto muitas dessas raridades eram usadas para diversão e para serem exibidas, outros colecionadores se empenhavam em estudar metodicamente e usavam suas coleções como repositórios de conhecimento, comparação e enciclopédias.

É comum observar em vários momentos a utilização do “Armário de Curiosidades”, compreendendo como era de costume na época, *naturalia e artificialia*⁹, com propriedade contextualiza a sua origem com o Imperador Rodolfo II em 1575, que formou a coleção da família Habsburgo, e tinha por hábito convidar artistas e cientistas para a corte. É o caso histórico de uma grande coleção, ou também, a paixão

⁹ ARTIFICIALIA - É o objeto, criado por força da criação humana, sejam armas, medalhas, relógios, antiguidades, instrumentos, ou seja, a preciosidade.

desmesurada e empreendedora de um grande colecionador e Imperador do Sacro Império, Rei da Boêmia e da Hungria. Os artistas que trabalhavam para o rei obtinham licenças especiais e encontravam ali condições de trabalho quase ideais, desde que não se importassem de ver os cavernosos corredores do patrão devorarem tudo o que produziam, assim como obras de arte e outros objetos que agentes de Rodolfo II enviaram para Praga de todas as partes do mundo. Originalmente a coleção estava concentrada em Praga, capital desde 1583. O destino marcou-a por uma grande dispersão, para todo o sempre. Apesar de estar repartida por Praga, Viena e Estocolmo o patrimônio existente hoje permite vislumbrar como era grandioso o acervo primitivo, que chegou a ter 3.000 telas. Segundo Janeira (2005, p. 233) “[...] *no que se diz respeito a pintura, supõe-se, aliás, que esta terá sido a primeira coleção a ser disposta na parede e em salas de exposição de tipo moderno*”.¹⁰

Já nos “Armários ou gabinetes de curiosidades”, os objetos eram dispostos nas gavetas como complexas alegorias representando os mundos animal, vegetal e mineral, os quatro continentes, e a amplitude das atividades humanas; e a frente era enfeitada com centenas de pinturas em miniatura, ilustrando o triunfo da arte e da ciência sobre a natureza, e a primazia da religião sobre tudo o mais. Também eram denominados “*Kunstammer*”¹¹, que não era apenas um recipiente de curiosidades e preciosidades, era também uma enciclopédia de objetos, um programa do mundo em microcosmo, um *theatrum memoriae*, no qual as partes individuais ilustravam seu lugar no grande drama da mente divina.

O grotesco e a totalidade dos excessos eram apenas o outro lado da simplicidade da verdade eterna. Os objetos da *Kunstammer* de Rodolfo davam testemunho dessa convicção: em algum ponto de sua vertiginosa multiplicidade e diversidade escondia-se esse âmago de verdade eterna que os alquimistas chamavam de pedra filosofal.

¹⁰ JANEIRA, Ana Luísa. Configurações Epistêmicas do Colecionismo. In: **Episteme**, n. 20. Porto Alegre: UFRGS, 2005. p. 233.

¹¹ KUNSTKAMMER - São como as câmaras da arte e curiosidades. Refletem a admiração pelo exótico, curioso e belo em todas áreas onde eles ocorram, ambos em natureza e na arte.

Encontrá-lo equivaleria a captar o coração palpitante da própria criação. A coleção tornava-se, ela própria, instrumento: o maior laboratório de alquimia que o mundo já vira.

O *spiritus mundi* estava em toda parte, e, com efeito, está longe de ter-se evaporado do pensamento contemporâneo. Sobreviveu, transformado, é verdade, nas tradições políticas e filosóficas dos séculos XIX e XX, na forma do Weltgeist de Hegel, o Espírito Universal que se realiza na história pelo processo dialético; idéia tomada e desenvolvida não apenas por Marx, mas também por outros pensadores da tradição hegeliana. O nacionalismo, a idéia de que a essência ou o destino de um país só pode se realizar se não for contaminado por influências estrangeiras, e se tiver permissão para desenvolver-se, é um aspecto dos espíritos nacionais de Hegel pelos quais o Espírito Universal, destino da história, opera seus mistérios.

Enquanto Rodolfo encenava suas inclinações para a melancolia como um drama cósmico, e enquanto colecionadores na Itália dramatizavam a natureza e a arte, os homens retratados nesse grupo e os que compartilhavam sua paixão foram mais longe do qualquer um, levando ao palco a última fronteira de um mundo cada vez mais secular: a mortalidade. Colecionando e investigando partes do corpo humano em nome da ciência, eles derrubaram, às vezes relutantemente, a última mediação entre a condição humana e o mundo material, concentrando-se no fato de que corpos poderiam ser objetos, matéria morta.

Em São Petersburgo surge o *Kunstkamera* e integra o primeiro acervo do maior colecionador da história russa, Pedro, o Grande, que herdara o antigo gabinete de curiosidades com uma pequena coleção formada pelo costumeiro chifre de narval, por um relicário, por alguns animais e um trenó lapão. Segundo Bloom (2003), Pedro, com seu incansável impulso modernizador, não se contentou em manter as riquezas guardadas: elas deveriam servir de instrução para todos, e assim sua coleção foi aberta ao público em 1714, com ordens para manter longe a plebe, e para servir vodca e outras

comidas à melhor classe de visitantes, os aristocratas e estrangeiros. Em relação ao Museu, aos gabinetes e *Kunstammer*, é absolutamente essencial que sirvam não apenas de objeto da curiosidade geral, mas também de meio para aperfeiçoar as artes e as ciências. Em outro momento dessa pesquisa observou-se uma mudança no comportamento do colecionador que não contente com objetos da ciência, tornou-se cada vez mais amigo de curiosidades, como, por exemplo, partes dos salvados de um galeão espanhol. A essa altura, os colecionadores já contavam com equipes permanentes de curadores auxiliares que ajudavam-no na tarefa de catalogar e preservar a imensa quantidade de espécimes existentes na casa. Tem-se como referência uma das principais coleções européias, cuja origem tem início na família Sloane, que com um número crescente de itens na casa acabou forçando-o a buscar novas acomodações. Em 1742, a família resolveu mudar-se para Chelsea, onde esperava acomodar suas peças mais adequadamente. Edmund Howard, que trabalhou como assistente dos Sloane, ficou encarregado de fazer um inventário. O próprio colecionador, entretanto, precisava pensar no destino que daria depois de sua morte. Segundo Bloom (2003, p. 105):

*[...] John Woodward, também ardente colecionador, escreveu: 'Merece censura quem está perpetuamente acumulando coleções naturais, sem projeto de construir uma estrutura filosófica a partir delas, ou de oferecer proposições que possam resultar em benefício e vantagem para o mundo'. Os estatutos do Museu Sloane estipulavam que era para ser um estabelecimento nacional fundado pela Autoridade do Parlamento, projetado primordialmente para o uso de homens de saber e estudiosos, tanto naturais do país como estrangeiros, em suas pesquisas nos diversos campos do conhecimento.*¹²

Os homens sábios e estudiosos obviamente gostavam de guardar seus tesouros para uso próprio, pois quando o historiador alemão Wendeborn bateu à porta da recém-estabelecida instituição em 1785, queixou-se de que pessoas desejosas de visitar o museu precisavam primeiro apresentar suas credenciais no escritório e só depois de um período de cerca de 14 dias tinham chance de receber um ingresso.

¹² BLOOM, Philip. **Ter e Manter – Uma História Íntima de Colecionadores e Coleções**. São Paulo: Editora Record, 2003. p. 105.

É importante ressaltar que o museu como “gabinete de curiosidades”, usualmente identificado como instrumento basilar da museologia moderna é na verdade um fenômeno bem mais complexo do que um mero passatempo nobiliárquico ou burguês. As primeiras coleções, como a do médico inglês Hans Sloane (que gerou o *British Museum*, em Londres) ou a de *Athanasius Kircher* (em Roma) expressavam sobretudo um propósito científico, de finalidade documental e analítica. São predecessores do moderno museu científico, a ponte entre a Alexandria e as Universidades modernas (do século XIX ao atual).

Sloane foi provavelmente o último dos colecionadores “universais”, um homem que se ergue no vértice da velha tradição de gabinetes de curiosidades e da nova maneira de colecionar cientificamente e da classificação metódica (outro polígrafo que ainda mais tardio foi o poeta, cientista, colecionador e político alemão Johann Wolfgang von Goethe). Já na época em que Sloane viveu, o ato de colecionar sofrera uma brusca mudança de natureza. O Iluminismo e o surgimento das academias, onde estudiosos se reuniam para discutir e compartilhar suas pesquisas, conduziram a formas mais metódicas de abordar o mundo material e a forma mais especializada de colecionar. A ambição de colecionar tudo que fosse digno de nota, natural em Aldrovandi e Tradescant, cedera a vez a uma divisão de disciplinas, e dentro delas um novo projeto surgiu: a classificação racional e descrição completa da natureza e, finalmente, da arte. Porém os gabinetes dos séculos XVII ao século XVIII tinham sido cheios de objetos e criaturas extraordinárias, fora da ordem das coisas. O objetivo final desse projeto tinha sido fazer perguntas e ampliar o tipo de conhecimento do mundo existente no Ocidente; dragões e sereias, tatus e baiacus, cocares indígenas e sapatos esquimós, tudo apontava para um mundo maior do que o conhecido, para uma realidade muito além do que se julgava possível.

Seja o que for que as coleções tentem controlar, nada pode estar mais perto da verdade do que colecionar ossos. A natureza e a cultura, o passado e o presente podem

ser temas de coleções, da construção de pequenos mundos ordenados em meio ao caos circundante. Se uma coleção pode, realmente, prometer a vida eterna, essas assembléias de mortos cumprem a promessa nos desafiando a encará-los e a aprender com mortes que já aconteceram. Assim como cemitérios tradicionalmente combinam a realidade da morte com a promessa da transcendência e da vida depois da morte, essas coleções que tiveram o corpo humano como tema, lançam o desafio do oráculo de Delfos: conhece-te a ti mesmo. No século XIX, a fé na capacidade de as coleções representarem mundos simbólicos, abrangerem a compreensão do mundo e o lugar do homem, no espaço e no tempo, em um determinado lugar e como parte de uma determinada história, tornou os museus muito amados dos recém-formados Estados-nações europeus. Satisfaziam uma necessidade de história e mitologia nacional, especialmente porque as exposições podiam ser arranjadas e rearranjadas para se adaptarem às ortodoxias dominantes. O *museion*, lugar das musas, abrigado em prédios semelhantes a templos e cultuados como santuários, dava uma espécie de justificação e de validação para as ambições imperiais, para as histórias nacionais e para as tradições recém-inventadas, coisas que de outra forma estariam fora do alcance até mesmo do político mais habilidoso.

A política liberal não podia permitir que só o rei, seus familiares e convidados gozasse de tanta riqueza, pois o povo merecia outro tanto, paulatinamente ou intempestivamente, como durante a Revolução Francesa, a intimidade senhorial foi substituída por mecanismos criando legados institucionais, ao serviço do ensino público, com ou sem abertura a um público-alvo maior. A extensão social foi rodeada por muitas mudanças, incluindo o nome: quando passaram a consignar o longínquo étimo helenista igualado a matriz de inspiração, “lugar das musas”, os Museus acolheram mudanças, num longo processo de atitudes, gestos e objetivos.

A transição das coleções exclusivamente privadas, ou reais, para os museus públicos foi lenta, e só foi possível graças a um enorme salto conceptual no pensamento sobre as relações da esfera privada com a esfera pública, e ao aparecimento do Estado

moderno. Museus semipúblicos, pertencentes a colecionadores privados, a governantes de uma casa dominante existiam há muito tempo: Rodolfo II gostava de mostrar a embaixadores e outros dignitários seus tesouros no começo do século XVII; a Tradescant era apenas uma das muitas coleções que cobravam ingresso para o público. À medida que o Iluminismo se consolidava, governantes de toda a Europa começaram a tornar suas coleções acessíveis ao povo, e a uma abordagem científica que, até então, fora exclusividade das coleções naturais. Em 1710, o regente eleitor de Pfalz-Neuburger, Johann Wilhelm II, organizou sua Galeria em Dusseldorf, a primeira galeria pública de pintura da Alemanha, pela primeira vez seguindo princípios históricos. Outro marco foi o arranjo cronológico de Christian von MecheI, em 1781, da coleção de pintura dos Habsburgo no Belvedere de Viena. Na França, a abertura das coleções reais ao público foi atropelada pela história. O palácio real do Louvre deveria ter sido convertido num museu para o país durante o reinado de Luís XVI, e arquitetos foram contratados para projetar os planos da conversão. A burocracia real, entretanto, praticamente paralisou o projeto, como o fizera com outro plano: a demolição da Bastilha e a construção, em seu lugar, de um jardim para o povo de Paris, a ser cercado de colunatas com a inscrição: “Luís XVI, Restaurador da Liberdade Pública”.

Quando foi aberto, exatamente um ano depois, o espírito revolucionário e o ideal de educação e elevação da mentalidade dos cidadãos, entretanto, já não existiam. Algo precisava ser feito, e em 1794 foram empreendidos esforços para sintonizar as exposições com os ideais revolucionários. Obras religiosas foram guardadas nos depósitos e substituídas por telas mais heróicas e históricas. A maior mudança ocorreu em 1803, quando Napoleão nomeou um novo diretor para o museu, Dominique Vivant Denon. Fora preciso uma revolução para criar o primeiro grande museu que não condicionava o acesso à posição social, ao patrocínio ou ao capricho de curadores e nobres. Agora a guerra interviera para transformar o antigo palácio real num sonho de colecionador.

As viagens européias de Denon finalmente produziam frutos. Seu mandato como diretor geral de Museus não foi apenas um sonho pessoal que se realizou, foi também um marco na história da exposição de obras de arte, pois ele arranjava objetos obedecendo a idéias e metodologia históricas, não ao acaso, ou de acordo apenas com o gosto do curador, como ocorria antes.

Em sua nova função, durante o século XIX os museus assumiram o papel de educadores públicos e árbitros do gosto e do conhecimento com a sincera ferocidade de um missionário vitoriano levando a nativos infantilizados o evangelho e as regras do críquete. À medida que os impérios se estendiam a regiões cada vez mais remotas do globo, julgou-se necessário exhibir os espólios da nova potência em casa, arranjados numa darwiniana, ou mesmo hegeliana, progressão de civilizações e tipos humanos, dos primitivos descobertos em lamentável estado e abençoados com o dom do progresso cristão, aos pináculos dessa cultura, que coincidiam (dependendo da localização do museu) com a vida e os horizontes da classe dominante inglesa, do protestantismo alemão, da recém-restaurada monarquia francesa, ou da liberdade dos americanos. As coleções deixaram de ser instrumentos de exploração para serem instrumentos de conservação, exploratórios apenas na medida em que continham os espécimes que serviam para definir plantas ou animais, estilos artísticos ou tipos de mineral. Do lugar que ocupavam na vanguarda intelectual, questionando os limites e a própria qualidade do conhecimento humano, as grandes coleções de história natural e de história da arte que tinham se desenvolvido a partir de velhos gabinetes se tornaram, pelo menos como tendência, profundamente conservadoras; instituições dedicadas à classificação e à representação, e à prevenção do declínio e da corrupção, tanto material como moral.

Em 1900 o espírito de colecionador tinha percorrido uma grande distância dos armários de curiosidade de centenas de anos antes, que tentara ampliar as fronteiras, descobrir e documentar o raro e o monstruoso. Agora era a vez do comum, não do que estava fora do alcance da compreensão humana, mas do que já fora submetido a ela. O

sistema era fundamental, os objetos meras ilustrações da supremacia da mente racional. Já na passagem do século XIX para o século XX podemos citar o colecionador J. Pierpont Morgan (1837-1913) que, rico, viveu em grande estilo e com toda a pompa de um magnata do século XIX. Mas que só na virada do século, quando já entrara na casa dos sessenta, fez carreira como colecionador de arte européia e de livros. E quando a paixão tomou conta dele, não houve mais remédio. Para Belk (1988, p. 549):

*O vício e a compulsão podem fazer parte do ato do colecionador. Vários fazem do ato de colecionar um vício ou uma obsessão. A pessoa tem uma idéia fixa e a necessidade de adicionar mais um item à sua coleção. O ritual começa com a necessidade, a busca, a localização e a aquisição de um item para a coleção, e a pessoa apresenta estados alterados de consciência que oscilam entre euforia e depressão.*¹³

Devido a seu apetite voraz por tudo que era grande e raro, Morgan muitas vezes não tinha idéia, exatamente, daquilo que possuía. Ele próprio continuou a comprar como se não existisse dia seguinte. Dinheiro não era problema, e havia objetos em toda parte. O próprio colecionador observou, sarcasticamente, que as três palavras mais caras em qualquer língua eram *unique au monde*. Sua educação européia produzira, como resultado, uma paixão muito tátil pelo passado e pela beleza.

Este comportamento, comum aos colecionadores, visa que se o colecionador possui uma coleção maior, ou única ou mais completa do que a de outros, isso faz com que ele aumente sua reputação tanto para si mesmo, como para os outros colecionadores e para o público. A especialização da coleção aumenta a competição e as chances de ser única, além de fazer com que o colecionador tenha mais conhecimento do que os estudiosos daquele assunto. A coleção oferece ao colecionador a oportunidade de maior controle sobre esse pequeno mundo, em contraste com o mundo real. O objetivo de completar a coleção simboliza o objetivo de ter uma personalidade em sua plenitude.

O gosto de Morgan era “americano eclético”, produto de uma vida de viagens, cujos momentos máximos ele agora procurava combinar numa só casa, tanto que até

¹³ BELK, R.W. Collecting in a Consumer Society. In: SLATER, J.S. *Collectors and Collecting. Advances in Consumer Research*, v. 15, 1988, p. 549.

mesmo seu agente, Charles Follent McKim, se viu obrigado a aconselhar moderação. Enquanto a residência nova-iorquina era mobiliada com esplendor europeu, a maior parte da coleção que deveria povoá-la ainda estava no exílio, em Londres, onde era mantida por motivos fiscais. Morgan pertencia a uma estirpe de colecionadores americanos que dominaram o começo do século XX, homens que garantiam as compras de seus agentes na Europa com cheques em branco e que positivamente desconfiavam quando pagavam uma quantia inferior a seis algarismos por uma obra arte importante que desejavam.

Foi a era dos magnatas, durante a qual Morgan, junto com (e competindo com) William Randolph Hearst, Andrew Mellon, John D. Rockefeller Jr., Henry Clay Frick, Andrew Carnegie, Benjamin Altman, Samuel H. Kress e alguns outros, parecia empenhado em destituir a Europa de seus tesouros, acumulando uma maior quantidade deles do que qualquer pessoa desde Rodolfo II e Napoleão, às vezes mais rapidamente do que eles. Em seu jovem país, os grandes colecionadores exibiam um voraz apetite pelo velho, na Terra dos Homens Livres eles desejavam a parafernália da vida daqueles cuja riqueza fora adquirida por servos e escravos.

Com este breve percurso histórico do colecionismo chegamos ao presente com a incrível e justificável semelhança entre a história de Charles Follent, agente de J.P.Morgan, e a história do pesquisador como antigo gestor da coleção do também banqueiro e colecionador Edemar Cid Ferreira. Está confirmada a assertividade pela escolha do tema desta pesquisa e a real necessidade de investigar os conflitos de gestão e reafirmar que existem rígidas similaridades nas motivações de colecionadores modernos, bem como é possível traçar um paradigma para a gestão de coleções que forneça conhecimento para uma extensa gama de coleções, colecionadores, administradores e estudantes.

3 - O REFERENCIAL TEÓRICO NO COLECIONISMO

Vimos no capítulo anterior que o *spiritus mundi* estava em toda parte, e, com efeito, está longe de ter-se evaporado do pensamento contemporâneo. Sobreviveu, transformado, é verdade, nas tradições políticas e filosóficas dos séculos XIX e XX, na forma do Weltgeist de Hegel, o Espírito Universal que se realiza na história pelo processo dialético; idéia tomada e desenvolvida não apenas por Marx, mas também por outros pensadores da tradição hegeliana. É possível concordar com Bloom (2003, p. 61) que:

O ato de colecionar, como projeto filosófico, como tentativa de dar sentido à multiplicidade e ao caos do mundo, e talvez até descobrir seu significado oculto, também sobreviveu até nossa época, e encontramos ecos da elaborada alquimia de Rodolfo em todas as tentativas de capturar a maravilha e a magnitude de tudo para incluí-las no reino dos bens pessoais. Um colecionador de discos buscando a essência do gênio em centenas de gravações do mesmo concerto, ou do mesmo artista, dá continuidade a essa tradição, da mesma forma que alguém que tente captar a própria beleza em tudo que é rico e estranho, frase esta que, a propósito, vem da época de Rodolfo.¹⁴

Esta alquimia prática opera onde quer que uma coleção vá além da apreciação de objetos e se torne uma busca de significado, do coração da matéria, uma esperança de perceber a existência de uma gramática se o número suficiente de palavras e frases puder ser reunido.

Colecionar pode ser entendido como oposto à categoria consumo, pois o objeto é separado de suas funções originárias para que possa se colocar na relação mais íntima concebível com o que guarda a sua finalidade, e é fundamental pensar no colecionador e suas coleções amparando-se em Walter Benjamin, pois há em sua obra simultaneamente sedução e repulsão pelo colecionador, onde este é uma das figuras utilizadas para pensar

¹⁴ BLOOM, Philip. *Ter e Manter – Uma História Íntima de Colecionadores e Coleções*. São Paulo: Editora Record, 2003. p. 61.

a experiência da modernidade. Benjamin procura em muitos momentos propor uma resposta para o conhecimento duradouro, mas torna-se uma constante a necessidade de consolidar o conhecimento sensível e passageiro, e também estabelecer uma conexão entre a experiência com a “aura” dos objetos, que faz com que alguém, neste caso o colecionador, mantenha esta permanente relação de troca.

Walter Benjamin vai sustentar que a experiência não se arquiva, mas se manifesta na vida e exige o acontecimento. Nessa visão, na qual o passado se faz agora e a imaginação é tomada por desafios do futuro, mesclados com os resíduos de ontem, habita o colecionador e o *flâneur*. Ambos passeiam e transitam por um tempo convulsionado e disperso e seu olhar busca a fascinação do mundo e sua experiência é da compilação, do despertar de uma letargia que possibilita a reunificação da multiplicidade na sua experiência. Segundo Benjamin (apud PERRONE, C. M.;ENGELMAN, Selda, 2005, p. 85) “*o método autêntico de tornar contemporâneos os objetos consiste em concebê-los dentro de nosso próprio espaço e isto é o que faz colecionador*”.¹⁵ Colecionar é uma maneira prática de recordar e a mais válida das manifestações de felicidade. O próprio ato de colecionar é decisivo, pois o objeto é separado de todas as suas funções originárias para que possa integrar uma estrutura mais íntima ligada à afinidade. O colecionador, ao despojar cada objeto individual de toda a propriedade ou condição de mera possessão, remete o objeto a uma constelação histórica criada por ele próprio, revelando conexões entre coisas que guardam correspondências.

Fica evidente com o anteriormente exposto que a opção como paradigma é a dialética, justamente se a entendermos como a arte do diálogo, da contraposição de idéias que leva a outras idéias. Adota-se assim o diálogo que está presente entre as peças de uma coleção, seu interlocutor o colecionador, as novas composições e os recortes possíveis (sejam temáticos, sejam simplesmente amparados por características físicas ou estéticas). A pesquisa que se materializou em um “Trabalho Equivalente”, certamente

¹⁵ BENJAMIN, Walter. apud PERRONE, C. M.;ENGELMAN, Selda. O Colecionador de Memórias. In: **Episteme**, n. 20. Porto Alegre, 2005. p. 85.

vai elucidar as questões levantadas por meio de uma argumentação capaz de definir e distinguir claramente os conceitos envolvidos nesta avaliação sobre a gestão de coleção.

É oportuno esclarecer, neste momento, que jamais poder-se-ia aprofundar esta pesquisa sem ter conhecido um pouco mais da história do colecionismo e dos traços psicológicos dos colecionadores. No intuito de procurar um melhor entendimento e a compreensão interdisciplinar do objeto artístico, do artista, do colecionador e da sociedade ocorreu a necessidade de conhecer novos caminhos de investigação e paradigmas na psicologia. Tomou-se contato, através da professora doutora Claudete Ribeiro - Instituto de Artes da UNESP - com a base da teoria psicanalítica de Freud, ele mesmo um colecionador, e foi criada uma sustentação que possibilitou ler a arte levando em consideração os aspectos psicológicos do criador e sua obra. Ficou evidente que esta poderia ser outra linha de investigação, que demonstrou estar diretamente vinculada ao comportamento e a relação do colecionador com a obra de arte. Entender as questões psicológicas do colecionador faz parte do processo de gestão de uma coleção, mas esta não é a questão central desta investigação.

Segundo Platão apenas através do diálogo devemos procurar atingir o verdadeiro conhecimento, partindo do mundo sensível e chegando ao mundo das idéias, e pela decomposição e investigação racional de um conceito que chega-se à síntese, que também deve ser examinada, num processo infinito em busca da verdade. É o Colecionador e a Coleção, o Criador e a Criatura em uma provocação permanente resultando novas leituras, novos conhecimentos e novos mundos.

Para Aristóteles a dialética é como a lógica do provável, do processo racional que não pode ser demonstrado. Já Kant define como a “lógica da aparência”. Para ele a dialética é uma ilusão, pois baseia-se em princípios que, na verdade, são subjetivos, assim como ocorre com os colecionadores.

No desenvolvimento dos próximos capítulos atesta-se a adequação por adotar a dialética como paradigma teórico desta pesquisa, pois buscou-se constantemente nos protótipos e no resgate de experiências passadas os elementos conflitantes entre dois ou mais fatos para explicar uma nova situação decorrente desse conflito, que vão se deparar com situações similares para diferentes perfis de coleção, assim como diferentes objetivos institucionais e claro, os desejos do colecionador.

A hipótese, considerando as variações e anseios de colecionadores, é que há um caminho comum aplicável para a gestão de coleções de arte que independe de sua dimensão, qualidade e proposta curatorial. Como antítese temos a presença participativa do colecionador na gestão ou a participação meramente financeira de mantenedores e patrocinadores. Certamente deste conflito de posicionamento resultará uma nova síntese e conseqüentemente novas propostas em um processo que, entende-se, tornar-se-á infinito.

Através da dialética há como refletir a realidade, não apenas amparada no espaço empírico, da Coleção Brasileira Fundação Estudar, mas sim uma realidade ampliada e somada com a história de vida do próprio pesquisador. Durante todo o processo de investigação jamais foi abandonado como pensar as contradições da realidade, o modo de compreender a realidade como essencialmente contraditória e em permanente transformação. Realidade esta que atualmente percorre uma dinâmica alucinada movida pelas inovações tecnológicas, globalização e poder financeiro.

Há sim que procurar por uma perspectiva e visão totalizante para enxergar o universo do colecionismo e da gestão, e assim encaminhar, jamais de forma definitiva, os diversos desafios e as diversas soluções dadas ao problema. Hegel dizia que a verdade é o todo. Que se não enxergamos o todo, podemos atribuir valores exagerados a verdades limitadas, prejudicando a compreensão de uma verdade mais geral. Essa visão é sempre provisória, nunca alcança uma etapa definitiva e acabada, caso contrário a dialética estaria negando a si própria.

Retornando a Walter Benjamin vemos que este utilizou a metodologia do colecionador na sua obra que permaneceu incompleta, *O Livro de Passagens*, e o desejo do colecionador de separar objetos de seu falso uso também está presente nos fragmentos de *Rua de Mão Única*. Ele estava convencido de que o “contexto falso” de uma obra se originava não de sua estrutura mas de sua transmissão, na forma como se recebe e se assimila uma tradição. A tarefa do colecionador tem um elemento destrutivo, porque sempre o interlocutor/observador recebe junto com o objeto a imagem de uma ordem, e assim acreditava que o colecionador, mais que resgatar objetos de suas funções originais, devia colocá-los em outra constelação, criar novas semelhanças. Nesse sentido, o colecionador está entregue ao princípio da montagem, ao reunir fragmentos da história em uma nova configuração da experiência.

Ao tratar do fragmento, foram resgatadas algumas informações coletadas junto ao professor doutor José Leonardo do Nascimento – Instituto de Artes da UNESP - quando foi analisada a Coleção Brasileira Fundação Estudar, cujo acervo, formado por pinturas, gravuras e desenhos, demonstra a existência de relações rígidas entre partes, pormenores e fragmentos que resultam em uma coleção de arte. Nela é possível restabelecer o diálogo das diversas linguagens artísticas, as suas relações mútuas e tensas de empréstimos formais e temáticos. Entende-se que tratar da fragmentação de uma coleção de arte exige amparar a análise entre quais seriam as rupturas possíveis e quais serão os efeitos provocados, e certamente estas questões serão consideradas nas conclusões desta pesquisa.

Como mostra Benjamin em seu ensaio *A Obra de Arte na Era de Sua Reprodutibilidade Técnica*, no princípio da fragmentação os elementos isolados não significam nada, o sentido nasce da combinatória seguindo uma nova lei, nasce uma “outra natureza” resultado da montagem. O olhar da montagem, da sua nova ordem é capaz de conquistar novas esferas da percepção. O pensador aproxima o colecionador como o Chiffonier de Charles Boudelaire. O colecionador encerra tanto um momento

negativo como um positivo, a destruição do marco originário e a colocação do objeto em uma nova ordem. E assim defendemos que apesar de uma nova ordem, uma linha permanente será mantida para a gestão da coleção. Segundo Benjamin (1993, p. 274):

[...] *para o colecionador, o mundo está presente e, de fato, ordenado em cada um de seus objetos. Ordenado, sem dúvida, segunda uma configuração surpreendente e, de fato, ininteligível para o profano. Este último é o ordenamento e a esquematização das coisas comumente aceitos mais ou menos como a ordem em um glossário fraseológico é natural. Tudo isto, os dados “objetivos” e tudo o demais, se converte, para o colecionador autêntico [...] em uma enciclopédia mágica, em um ordenamento do mundo cujo esboço é o destino de seu objeto”, [...] “Observamos as passagens parisienses como se fossem possessões nas mãos de um colecionador. Assim, poderíamos dizer, o colecionador vive uma vida sonhada. Pois também no sonho o ritmo da percepção e a experiência estão transformados e tudo – até o elemento aparentemente mais neutro – se lança sobre nós, nos afeta. Para entender as passagens no seu fundamento, submergimos na camada mais profunda do sonho, falamos deles como se lançassem sobre nós.*¹⁶

De certa forma, o colecionador move-se para decompor, para criar um significado outro, estrangeiro para os seus objetivos e, com isso, resgatá-lo do fluxo incessante das mercadorias. Benjamin instala, de certa forma, um olhar museológico, pois a concentração dos fragmentos do colecionador lembra a maneira como o olhar museológico ajuda a decifrar, a partir do presente, o cotidiano de culturas já extintas. Pode-se estabelecer um olhar póstumo sobre o presente e, assim, adivinhar o que está sendo criado todo dia como memória afetiva e sensibilidade. Segundo Selda Engelman e Cláudia Maria Perrone (2005, p.87): *“A coleção e o colecionador constituem um jogo de concentração e dispersão de fragmentos-objetos, uma obra inacabada e inacabável, um labirinto com milhares de passagens que constituem as incursões críticas do colecionador”.*¹⁷

Através das reflexões até aqui apresentadas é possível afirmar que, no Trabalho Equivalente, a união dos diversos fragmentos de conflitos identificados durante a gestão da Coleção Brasileira Fundação Estudar toma o formato físico no livro, dando uma nova dimensão para uma coleção de mais de trezentos objetos, que, limitados por suas

¹⁶ BENJAMIN, Walter. *Paris Capitale du XIXe Siècle; L'É Livre des Passages*. Paris: CERF, 1993. p. 274.

¹⁷ BENJAMIN, Walter. In: PERRONE, C.M; ENGELMAN, Selda. O Colecionador de Memórias. In: *Episteme*, n. 20. Porto Alegre, 2005. p. 87.

características físicas, valores e sensibilidade, estão sujeitos a recortes limitados e apresentação restrita ao público. Certamente construir uma coleção significa romper com o *continuum* temporal dos objetos e, com isso, ajudar a abrir ângulos novos de conhecimento. Trata-se também da arte de uma nova montagem. Esta marcaria a diferença do colecionador do antiquário. No colecionador, Benjamin vê a criança e seu poder mágico de concentração, condensando elementos dispersos para criar, para lançar um olhar incomparável para formar uma enciclopédia mágica.

Por fim, foi o enfoque dialético que permitiu a melhor compreensão desta pesquisa através de suas propostas filosóficas e sociológicas, em especial a contribuição da Escola de Frankfurt que certamente foi um dos seus paradigmas, como também a dialética materialista de Karl Max. Ficou evidente que o elemento chave era a observação, que foi confrontada para que se verificasse e, confirmasse ou não, as hipóteses. Foi fundamental uma visão histórico estrutural (dialética) da realidade social, onde para localizar as contradições, e para uma melhor compreensão foram conhecidos o trabalho dos autores: Adorno, W. Benjamin, A. Gramsci, entre outros.

4 – O ESPAÇO EMPÍRICO: A COLEÇÃO BRASILIANA FUNDAÇÃO ESTUDAR.

Ao delinear um universo tangível para esta pesquisa, muitas seriam as possibilidades de investigação nos cenários das coleções públicas e privadas brasileiras, mas por uma questão prática tratou-se de focar a Coleção Brasileira da Fundação Estudar, na qual o pesquisador participou efetivamente da gestão e obteve resultados positivos para o desenvolvimento e conclusão desta pesquisa.

Inicialmente pensou-se em utilizar as experiências acumuladas na gestão de outras coleções e atividades já exercidas na administração de aparelhos culturais. Mas, de fato, foram identificadas na Coleção Brasileira Fundação Estudar as similaridades e pré-requisitos comuns na gestão de coleções independente de sua amplitude. Para uma avaliação mais precisa faz-se necessário descrever a coleção, partindo da sua origem no exterior, o retorno ao Brasil, as pesquisas, os detalhes de sua atual gestão e seu futuro.

4.1 – Revelando Um Acervo

O levantamento histórico da Coleção Brasileira Fundação Estudar tomou como base as consultas realizadas junto aos profissionais que foram responsáveis por trazê-la ao Brasil, atuais curadores e historiadores. Para uma avaliação mais precisa sobre a coleção optou-se por acatar os relatos descritos no livro *Revelando um Acervo*, editado em 2000, e que é a primeira publicação produzida no Brasil relacionada diretamente com esta brasileira.

A Coleção Brasileira teve sua origem nos anos de guerra na Europa, quando se apresentavam oportunidades no mercado de arte que propiciaram o incremento e a

formação de novas coleções em vários países do mundo. O colecionador e antiquário Jacques Kugel (1912-1985) esteve, sem dúvida, atento ao surgimento dessas oportunidades. Nascido em Minsk, de uma tradicional família de antiquários, e radicado em Paris, Kugel foi casado nos anos 1940 com a poetisa portuguesa Merícia de Lemos. Sabe-se que, nessa época, ele se transferiu para Portugal, onde manteve suas atividades. Muito provavelmente foi aí que iniciou as aquisições de obras sobre o Brasil que viriam a constituir, anos mais tarde, o núcleo que deu origem à Coleção Brasileira Fundação Estudar.

Adquirido pela Fundação Rank-Packard dos herdeiros de Kugel, o acervo chegou a São Paulo, em regime de comodato com a Fundação Estudar, em 1997. As pinturas, desenhos e gravuras que o compõem - em grande parte, até então inéditos no país - foram acolhidos em seus primeiros anos pela Fundação Maria Luisa e Oscar Americano. Esse período propiciou uma primeira etapa de trabalho dedicado ao adequado acondicionamento das obras, às providências relativas a restauro e conservação, tombamento e classificação do acervo. Para tanto, deu-se início a um consistente trabalho de pesquisa para correção de atribuições de autoria e identificação das imagens representadas.

Decorrem dessas atividades a constituição de um banco de dados aberto à consulta de interessados, bem como a sistematização de arquivos de pesquisa, responsáveis por fornecer subsídios para propostas de exposições, publicações e atividades educativas. O foco nas diversas etapas desse processo foi definir o valor artístico e histórico de cada obra, trabalho que está documentado na publicação *Revelando um Acervo*. Ao conjunto inicial, foram sendo acrescidas, ao longo dos anos, outras obras com o intuito de, paulatinamente, serem preenchidas as lacunas da coleção.

A primeira exposição da Coleção Brasileira Fundação Estudar foi organizada também na Fundação Maria Luisa e Oscar Americano, apresentando um recorte de 28 obras que já apontavam a relevância do conjunto recém-chegado ao país. Seguiram-se

outras duas mostras realizadas no Paço Imperial, Rio de Janeiro, e na Pinacoteca do Estado de São Paulo, em que a coleção foi apresentada de modo mais completo e abrangente, caracterizando a contribuição que a Coleção Brasileira Fundação Estudar traria para ampliar o escopo da iconografia dos viajantes sobre o Brasil. Desde então, com frequência, obras do acervo têm sido solicitadas para compor exposições de destaque organizadas por instituições como Fundação Bienal de São Paulo, Centro Cultural do Banco do Brasil, no Rio de Janeiro, Ministério das Relações Exteriores, em Brasília, Centre Internationale pour La Ville, l' Architecture et le Paysage, em Bruxelas, Instituto Ítalo-Latinoamericano de Roma. Mais recentemente, no âmbito do Ano do Brasil na França, a Coleção Brasileira Fundação Estudar foi convidada a expor seu acervo no Musée de la Vie Romantique, em Paris. Esse evento constituiu-se numa excepcional oportunidade não apenas de levar ao conhecimento do público europeu um acervo representativo da arte brasileira do século XIX, mas, sobretudo, de fazê-lo por meio de um conjunto de obras constituído na França como uma coleção privada, que agora retornava ao país como um acervo museológico. O entusiasmo da acolhida foi indicador positivo das possibilidades de divulgação deste acervo no exterior.

Desde 2003, por intermédio de um convênio estabelecido com a Pinacoteca do Estado de São Paulo, recortes da Coleção Brasileira Fundação Estudar vêm sendo apresentados em exposições de longa duração. Essa parceria propicia a atuação sistemática da Coleção Brasileira Fundação Estudar junto ao público, tendo como compromisso a prática de ações educativas a partir de seu acervo. Segundo os autores Carlos Martins e Valéria Piccoli (2001, p. 1):

[...] No século XIX, a expansão mercantilista dos países europeus, a importância dada ao conhecimento das ciências e o interesse pelas culturas primitivas e exóticas motivaram um sem-número de viagens pelo mundo. O Brasil, país de vasto território em grande parte desconhecido - posto que fora mantido fechado por séculos pelas políticas protecionistas da coroa portuguesa -, tornou-se simultâneo o destino dessas viagens e alvo dos interesses comerciais e científicos de uma Europa seduzida pelo desconhecido. Esse período produziu uma incalculável quantidade de publicações e imagens sobre o Brasil cuja

produção sistemática ampliou de modo significativo o escopo do que é hoje conhecido por brasileira. A expressão brasileira encerra em si a idéia de coleção referindo-se a livros, publicações e estudos acerca do Brasil. De fato, as primeiras publicações a usar esse título privilegiaram o estudo dos registros literários, como é o caso, por exemplo, da Bibliografia Brasileira de Rubens Borba de Moraes. Também o clássico Visão do Paraíso de Sérgio Buarque de Holanda baseia-se nesses registros, embora sob o ponto de vista da construção de um imaginário sobre o país.¹⁸

Geralmente associa-se a brasileira principalmente aos artistas-viajantes. Entende-se que diante desta complexidade de conceituação, os autores relembram a definição proposta por Dawn Ades em *Art in Latin America* (Londres: The South Bank Center, 1989, p. 48). Valendo-se da expressão *traveller-reporter artists*, que entende-se ser mais adequada e precisa para definir o conceito, onde um primeiro eixo seria o científico, que considera fenômenos do mundo animal, vegetal e os habitantes locais. Seguido do ecológico, onde o resgate topográfico e das formações vegetais estão relacionados com as atividades humanas típicas de cada lugar, compreendendo as vistas de cidades e importância geográfica ou militar; e um social, concentrado na observação dos usos e costumes. Portanto, independentemente da origem de cada artista, do país em que tenha executado sua obra e mesmo da motivação que o tenha levado a registrar o Brasil, cada um deles contribuiu para a formação de um conjunto de imagens a que se pode chamar de brasileira. Segundo Martins (2000, p.1):

[...] A Coleção Brasileira Fundação Estudar é uma parcela desse universo iconográfico composta por pinturas, aquarelas, desenhos e gravuras que tratam temas brasileiros, em sua maioria, datados do século XIX. Esse conjunto é em grande parte constituído não apenas por artistas estrangeiros, simples amadores de passagem pelo país, mas também por artistas de sólida formação acadêmica. Somam-se a esses alguns brasileiros de primeira e segunda geração - como Araújo Porto-Alegre e Agostinho José da Motta - e outros que, como Nicolao Facchinetti ou Henri Nicolas Vinet, estabeleceram-se em definitivo no Brasil. Reunindo retratos, paisagens, cenas de costumes e naturezas-mortas, a Coleção Brasileira Fundação Estudar reflete muito do gosto de uma época, incorporando aspectos diversos desse período complexo da história da arte que viveu a contraposição constante entre as tendências românticas e naturalistas. O núcleo que deu origem a esta

¹⁸ MARTINS, Carlos. **Revelando um Acervo**. São Paulo: BEI Comunicação, 2000. p.1.

*coleção foi adquirido pela Fundação Rank-Packard em 1996 aos herdeiros do colecionador e antiquário Jacques Kugel (Minsk, 1912-Paris, 1985) que o reuniu ao longo de 40 anos. Os critérios que orientaram a escolha dessas obras são ainda motivo de indagações, mas não deixa de ser surpreendente o fato de Kugel ter-se interessado pela brasileira, assunto tão específico e diverso no universo de antiguidades que comercializava, no qual eram privilegiados objetos de arte e decoração do século XVIII. De qualquer forma, esse conjunto revela um olhar acurado e sem dúvida atento às oportunidades de mercado. Revela também - admitindo-se que uma coleção deva reunir objetos similares ordenados por uma lógica intrínseca - uma despreocupação com a formação de uma coleção.*¹⁹

Assim, a Coleção Brasileira Fundação Estudar que sistematicamente tem acrescentado novas obras para o seu acervo, abrange grande diversidade de autores, estilos, assuntos e níveis de sofisticação estética, o que de resto não é incomum em outras coleções de brasileira. Sob a perspectiva de ampliar o conhecimento acerca do tema, deu-se início a uma série de procedimentos de caráter museológico desenvolvidos entre os anos de 1997 e 2000 pela equipe da Fundação Estudar com o intuito de preparar a Coleção Brasileira para ser trazida a público. Desde a chegada da coleção ao Brasil a equipe brasileira tem realizado um cuidadoso trabalho de conservação e restauro obedecendo a um programa de prioridades. Também está em desenvolvimento a catalogação e a criação de uma base de dados digital, visando tornar acessível inclusive por internet maior número de informações possível sobre cada obra, o que tem desencadeado um extenso trabalho de pesquisa e a necessidade de mais investimentos. Para Piccoli e Martins (2000, p. 2):

[...] O livro Revelando um Acervo é uma síntese desse trabalho que vem sendo realizado e organiza-se pelos mesmos princípios que orientam a pesquisa. Dessa forma, no livro cada obra se faz acompanhar de um pequeno texto e de reproduções que buscam relacioná-la, seja pela temática, seja pela autoria, a obras provenientes de outros acervos.

As considerações combinam informações de pesquisa e comentários que enfocam aspectos artísticos, estilísticos ou históricos, dentre os vários possíveis. À medida que essa série de correlações é criada, a Coleção Brasileira Fundação Estudar se incorpora a esse conjunto

¹⁹ MARTINS, Carlos. **Revelando um Acervo**. São Paulo: BEI Comunicação, 2000. p.2.

iconográfico maior que é a brasileira, passando a integrá-lo. O livro reflete também uma política de atuação que se vem imprimindo à Coleção Brasileira Fundação Estudar como espaço aberto ao diálogo e ao intercâmbio com instituições afins e pesquisadores do assunto. Dessa forma, contou com colaborações de estudiosos convidados a refletir sobre obras do acervo, uma vez que uma preocupação constante foi considerar diversas leituras que um mesmo acervo propicia”.²⁰

De fato o objetivo da equipe Coleção Brasileira Fundação Estudar e seus mantenedores não é encerrar questões, mas é de estimular novas leituras sobre o tema e abrir ainda mais as possibilidades de acesso ao seu acervo. Como parte de uma ação dinâmica, de investigação constante, a Coleção Brasileira Fundação Estudar tem a missão de servir a pesquisadores e estudantes.

4.2 – Acervo

A Coleção é formada por 314 obras, com a seguinte composição: 133 pinturas, 155 gravuras, 23 desenhos e 3 livros raros. A relação de obras e descrição detalhada consta no Anexo, o livro *Coleção Brasileira Fundação Estudar*, no capítulo Catálogo Geral das Obras da Coleção Brasília na Fundação Estudar, páginas 254 a 276.

Há ainda nas instalações da coleção uma biblioteca com aproximadamente 300 livros que são disponibilizados juntamente com o banco de dados para pesquisadores e estudantes.

4.3 - Estrutura Organizacional

A Coleção Brasileira Fundação Estudar está no Brasil sob os cuidados da Fundação Estudar, uma Organização Não Governamental que tem suas atividades voltadas para o incentivo à formação e capacitação de futuros líderes e agentes de mudanças, provendo-os de oportunidades para a obtenção de uma educação superior de qualidade, e tem suas atividades mantidas através do investimento das mantenedoras Fundação Lemann e Fundação Brava, além da obtenção de parcerias e patrocínios.

²⁰ MARTINS, Carlos. **Revelando um Acervo**. São Paulo: BEI Comunicação, 2000. p. 3.

A estrutura que administrava a coleção durante o período desta pesquisa permaneceu inalterada entre janeiro de 2005 e março de 2006, data a partir da qual iniciou-se um delicado processo de transferência definitiva para a Pinacoteca do Estado de São Paulo. A seguir será apresentada uma resumida descrição das posições e respectivas responsabilidades:

- Diretor Executivo – Gestão das equipes, finanças, desenvolvimento de oportunidades de mercado e captação de recursos.
- Assistente Administrativo – Sistemas de controles administrativos, financeiros, contábeis e formatação de produtos.
- Curador – Acompanhamento, conservação, relacionamento com meio cultural, insumos e propostas para projetos e pesquisa.
- Historiador – Pesquisa, redação de conteúdo para banco de dados, insumos para projetos e apoio a pesquisadores externos.
- Pesquisador/Museólogo – Controle do acervo, banco de dados, biblioteca, desenvolvimento de sistemas e apoio técnico.
- Instalações: Escritório instalado e reserva técnica compartilhada na Pinacoteca do Estado de São Paulo. Regime: comodato.
- Orçamento Anual: R\$ 1 Milhão, sendo 50% financiados pelos mantenedores e 50% captados no mercado através de projetos.

4.4 - Metas e Objetivos

Uma das principais falhas identificadas na gestão cultural e em especial a gestão de coleções privadas ocorre quando o acervo atinge um tamanho físico cujos limites já não são controlados, assim como também ocorre no seu valor financeiro e por conseqüência na sua conservação. As coleções ao chegarem à sua “maioridade” exigem controle, tratamento especializado, investimentos, seguros e uma estrutura administrativa que cuide de sua organização e, portanto, de sua gestão. É neste

momento que os colecionadores vivenciam um certo distanciamento do “lidar” com suas preciosidades e têm em sua maioria uma elevação substancial nas despesas para a manutenção do acervo. Surge então aquele que é o maior desafio de qualquer empresa, ONG e indivíduo: a sua gestão e sustentabilidade financeira.

As coleções com finalidade axiológica se propõem a conservar objetos aos que se dão valor a si mesmos (por exemplo os objetos artísticos) ou enquanto se relacionam com outro objeto suporte de valor (os pertences de um homem célebre, por exemplo). Os museus históricos são casos típicos de finalidade axiológica, e nesse sentido têm muito a ver com a identidade comunitária, com os valores sociais e o ethos que uma comunidade tenta manter, aprofundar e exhibir.

No caso desta coleção a sua sustentabilidade foi garantida por aproximadamente dez anos pelas ONGs mantenedoras, mas no ano de 2005, após extensa pesquisa realizada para os mantenedores pela consultoria Articultura ficou definido que era o momento de mudar o modelo de gestão para um modelo empresarial, com planejamento estratégico, objetivos e metas bem definidos. A primeira medida foi contratar um profissional com larga experiência em gestão, captação de recursos e familiaridade com o meio cultural. Em janeiro de 2005 foi contratado um gestor, que coincide com este pesquisador, para essa posição.

A integração foi muito sensível, pois um gestor é um corpo estranho junto a pesquisadores, curadores, historiadores e artistas. As regras da administração constantemente esbarram em situações próprias da atividade cultural que nem sempre são regidas e adaptáveis aos protocolos administrativos. É muito fácil controlar metas e objetivos quantitativos, mas mensurar e controlar a produção e atividades qualitativas exige do gestor uma habilidade diplomática e um vasto horizonte intelectual.

Assim, após alguns meses de planejamento e “adaptação” foram definidas as seguintes metas para o exercício 2005:

- 1 – Aumentar captação de patrocínios.
- 2 – Captar serviços e produtos.
- 3 - Investir, até dez/05, R\$ 150.000,00 em novos projetos, preferencialmente àqueles voltados a manutenção do espaço expositivo na Pinacoteca do Estado.
- 4 – Obter 80% de aprovação à nova exposição da Pinacoteca e aos recursos educativos apresentados a partir de questionários de avaliação, aplicados junto aos diversos públicos (professores, estudantes e visitantes).
- 5 – Receber 252 grupos de estudantes através agendamentos para a nova exposição na Pinacoteca até dez/05.
- 6 – Reduzir em 20% as utilização do budget anual.

4.5 – Resultados

Por definição dos mantenedores deveriam ser adotados modelos de gestão idênticos aos aplicados a outros modelos de negócios, seguindo regras da pura administração com planejamento definido, objetivos claros, metas e muito, mas muito controle sobre prazos e resultados mensuráveis. Sendo assim o resultado foi:

Para o planejado:

- 1 – 100% de aumento na captação de patrocínios.
- 2 – 104% de captação de serviços e produtos.
- 3 – 100% de investimentos, até dez/05, R\$ 150.000,00 em novos projetos, preferencialmente àqueles voltados a manutenção do espaço expositivo na Pinacoteca do Estado.

- 4 – 96% (20% acima da meta) de aprovação à nova exposição da Pinacoteca e aos recursos educativos apresentados a partir de questionários de avaliação, aplicados junto aos diversos públicos (professores, estudantes e visitantes).
- 5 – 100% dos 252 grupos de estudantes recebidos através agendamentos para a nova exposição na Pinacoteca até dez/05.
- 6 – Reduzidos 22% a utilização do *budget* anual.

Extras – Resultados obtidos além das metas planejadas.

- Patrocínio total da exposição em Paris – Recursos obtidos com governos do Brasil e França.
- Patrocínio parcial (95%) da exposição em Portugal – Recursos obtidos com governos de Portugal e Brasil.
- 1.200 exemplares do livro Coleção Brasileira que poderão ser comercializados e distribuídos em livrarias, gerando um resultado estimado de R\$ 114.000,00.
- Patrocínio total da exposição BM&F – SP – 4/2006 – Captados recursos adicionais para pagamento de salários de nossos funcionários.

Claro que foi um choque “impor” condições aos técnicos da equipe, e aqui cabe registrar como fundamental para esta pesquisa, que nem os mantenedores tinham preparo e formação para entender as nuances do meio e produto cultural, como também os técnicos não tinham pré-disposição para seguir regras rígidas, formatar planilhas, atender a prazos e controlar custos.

Também havia de se administrar as diversas forças políticas e de interesses que exerciam influência sobre a gestão da coleção. Assunto delicado e velado (que esta pesquisa não pretende aprofundar e sim apenas registrar) são questões presentes em qualquer instituição e sistemas de gestão. Não se deve ter a visão de que na área cultural tudo se faz pelo bem comum ou pelo social. Há sim interesses diretos. Presenciou-se

todo tipo de relação durante o período desta pesquisa das quais foi possível destacar: desconhecimento dos mantenedores das rotinas de gestão de uma coleção de arte, despreparo dos interlocutores, disputas internas, falta de transparência, ausência do colecionador, interesses políticos, interesses particulares entre membros da coleção e aparelhos culturais públicos e privados, questões de status e ego, obstrução de projetos.

Mesmo com os resultados mensuráveis atingidos e até ultrapassados, os mantenedores mantiveram a orientação para dar continuidade às negociações de doação da coleção para a Pinacoteca do Estado. Porém, deve-se ressaltar que amparado pela proposta da coleção o diretor (autor dessa pesquisa) providenciou diversas análises e sugeriu algumas alternativas para o seu destino. A proposta mais enfática originou-se de debates ocorridos durante a disciplina Arte Pública no Brasil - Instituto de Artes da UNESP - ministrada pelo professor doutor João J. Spinelli, onde o pesquisador motivado pelo tema procurou entender a arte pública como uma prática social, uma apropriação estética do espaço urbano que pode promover mudanças sociais, interligar e modelar a construção afetiva/coletiva de uma cidade. Entendeu-se que seria apropriado deslocar o destino da coleção do centro para a periferia, utilizando-se de espaços públicos ou privados desocupados e com apoio da iniciativa privada para sua manutenção. Segundo Spinelli (1999, p.8):

[...] A periferia é uma área desguarnecida de monumentos e de qualquer tipo de interferências artísticas, nunca pensadas para as regiões suburbanas desconectadas de ações culturais (palestras, workshops, shows, concertos, bibliotecas e museus) que dirimam, um pouco, o sofrimento destas áreas, tão sacrificadas pela falta de planejamento urbano.²¹

Hoje na cidade de São Paulo surgem constantemente novos espaços culturais, galerias etc, mas sempre circundando os centros financeiros, do poder ou dos modismo da cidade, mas já é possível observar algumas tímidas iniciativas no sentido de

²¹ SPINELLI, João J. **Arte Pública. Apontamentos e Reflexões**. São Paulo: Editora UNESP, 1999. p. 8.

aproximar a arte pública de uma ação social, seja ela criada e implantada por comunidades, afinal a periferia também é ávida por conhecimento.

Entende-se que hoje uma grande parte dos investimentos privados na cultura visa principalmente soluções de imagem, deixando a mediação entre arte e sociedade para um segundo plano. Cabe aqui ressaltar que certamente esta não é a intenção dos atuais mantenedores da coleção de arte objeto desta pesquisa.

Concorda-se que a arte pública possa ser pensada como elemento aglutinador, símbolo, ponto referencial da cidade no que ela tem de história, de espiritualidade, fantasia, ideologia e poder. Segundo Argan (1995apud Spinelli, 2009, p. 8):

*[...] é no mínimo curioso que, cada vez que se fala em sociedade e em comunidade, se exclua, relegando-os aos subúrbios periféricos, justamente os que, além de constituir a parte numericamente maior da população, são os protagonistas mais diretos da chamada função urbana.*²²

Com o exposto partiu-se para investigação interna propondo que a Coleção Brasileira da Fundação Estudar pudesse ser transferida para um espaço público na periferia, deslocando assim o excesso de oferta de aparelhos culturais localizados no centro ou nas regiões mais nobres da capital paulista. A proposta foi descartada, e hoje a coleção que já está instalada na Pinacoteca do Estado de São Paulo, aguarda apenas a formalização da doação.

²² ARGAN, Carlo Giulio. apud SPINELLI, João J. **Arte Pública. Apontamentos e Reflexões**. São Paulo: Editora UNESP, 1999. p. 8.

5 – TRABALHO EQUIVALENTE: A GESTÃO DE CONFLITOS NA COLEÇÃO BRASILIANA FUNDAÇÃO ESTUDAR

5.1 – Apresentação

O Trabalho Equivalente é a síntese e o registro de conflitos de gestão observados na realização dos principais projetos e atividades da Coleção Brasileira Fundação Estudar, no período de janeiro de 2005 a março de 2006. Os fatos relevantes foram identificados apenas no que diz respeito a gestão e geraram uma base consistente de investigação.

No intuito de dar uma dimensão exata para o Trabalho Equivalente foram realizados diversos protótipos (exposições nacionais, internacionais, multimídia e instalação artística) estabelecendo uma série de relações conflituosas inerentes à gestão de uma coleção de arte, e que puderam ser comprovados durante os processos e procedimentos utilizados desde a sua concepção até a sua finalização.

A reflexão (sistematização das referências históricas, bibliográficas, do planejamento, da descrição da coleção e protótipos) para os processos e procedimentos artísticos da gestão de coleções de arte estão contidos nos primeiros capítulos do presente Relatório Circunstanciado, permitindo que todos os públicos que transitam entre a gestão e a arte possam identificar os detalhes. Sendo assim passamos a decifrar o Trabalho Equivalente.

5.2 – Protótipos

Uma vez orientado pela proposta de pesquisa, todos os projetos da Coleção Brasileira Fundação Estudar passaram a ser tratados como fragmentos do Trabalho Equivalente, onde, como protótipos investigativos da gestão de coleção de arte, foram

fornecendo novos dados. A seguir estão descritos em ordem cronológica de realização aqueles que por sua variedade e qualidade contribuíram para o resultado desta pesquisa.

5.2.1 – Exposição “La Collection Brasiliana – Les Peintres Voyageurs Romantique au Brésil” (1820-1870) - Musée de la vie Romantique - Paris – França

O primeiro protótipo realizado para a pesquisa foi desenvolvido ao longo de aproximadamente dez meses, entre fevereiro e novembro de 2005, tendo como diferencial a primeira grande experiência na organização de uma exposição de arte internacional à frente da gestão da Coleção Brasiliana Fundação Estudar.

Este protótipo serviu para identificar os principais pontos inerentes às questões de formatação de uma exposição internacional, de interesse privado e público, que envolveu contratos internacionais de comodato, seguros e parcerias.

5.2.1.1 - Descrição do protótipo

- Título: “La Collection Brasiliana – Les Peintres Voyageurs Romantique au Brésil” (1820-1870).
- Tema: A temática da mostra e da coleção parte do princípio de que os pintores viajantes do século XIX deixaram no Brasil um verdadeiro testemunho do período de formação do país e contribuíram para sua representação no mundo. A exposição “Os Pintores Viajantes Românticos no Brasil”, inaugurada no Museu da Vida Romântica de Paris, reuniu 120 obras desse período, a maioria procedente da Coleção Brasiliana Fundação Estudar de São Paulo, completadas por algumas obras de coleções francesas. A mostra contou com aquarelas, pinturas, desenhos e gravuras.

A Coleção Brasileira Fundação Estudar é um excepcional conjunto de obras reunidas em Paris pelo marchand Jacques Kugel (1912-1985), e voltou ao Brasil a partir de sua cessão à Fundação Estudar, em 1996. Apesar de terem sido reunidas na França, a maioria destas obras não tinha sido exposta na Europa até o ano 2005.

Com a instalação da Corte Imperial no Rio de Janeiro, no início do século XIX, o Brasil se abriu para o mundo e atraiu muitos artistas e cientistas europeus. O imperador Dom João VI encarregou os artistas franceses Nicolas-Antoine Taunay e Jean Baptiste Debret da criação da Academia de Belas-Artes e convidou outros artistas de várias nacionalidades para pintar todos os aspectos do país

As obras desses artistas franceses, suíços, alemães, italianos, ingleses e holandeses como Biard, Chamberlain, Condet, Debret, Facchinetti, Hastrel, Hidebrandt, Lanseer, Planitz, Righini, Sinety e Vinet, aos quais se devem somar alguns brasileiros, como Agostinho José de Motta, mostram o Brasil da época colonial. Os paisagistas românticos encontraram uma fonte de inspiração inesgotável nos trópicos, em sua luz, paisagens e vegetação, mas cada um deles dirigiu um olhar diferente para a realidade brasileira, emprestando a ela a luminosidade ou a composição das escolas de seus países de origem.

Eles pintaram o Brasil oficial e a família imperial, mas também casas humildes, os escravos, as aldeias, o porto e sua gente, os índios. Tudo com um gosto marcado pelo pitoresco. A época romântica apresenta um interesse particular na medida em que está ligada ao processo de formação da nação brasileira e participa da definição do país e em sua representação no mundo.

Organizada no âmbito do Ano do Brasil na França, a exposição “Os Pintores Viajantes Românticos no Brasil” foi aberta ao público entre 28 de junho

e permaneceu aberta até 27 de novembro no Museu da Vida Romântica de Paris, instalado em uma mansão que foi casa e ateliê do pintor holandês Ary Scheffer. A mostra foi visitada por aproximadamente 40.000 visitantes, um sucesso se tratando de Paris, onde há muita oferta de exposições.

- Local: Musée de la Vie Romantique - Paris – França.
- Período da exposição: 27 de junho a 27 de novembro de 2005.
- Período da organização, montagem e desmontagem: janeiro a dezembro de 2005.
- Organizadores: Coleção Brasileira Fundação Estudar e Musée de la Vie Romantique.
- Patrocinadores: Ministério da Cultura do Brasil, Musée de la Vie Romantique e Association Française d'Actions Artistiques.
- Curadoria: Carlos Martins e Valéria Piccoli pela Coleção Brasileira Fundação Estudar e Catherine de Bourgoing pelo Musée de la Vie Romantique.
- Produção: Denis Caget - Paris Musées.
- Comunicação: Coleção Brasileira no Brasil e Musée de la Vie Romantique na França.
- Catálogo: José Alvarez - Direction artistique - Musée de la Vie Romantique. - Autores: Carlos Martins, Valéria Piccoli, Daniel Marchesseau, Marcelo Mattos Araújo, Monique Baulleux-Delbecq, Catherine de Bourgoing, Jorge Coli, Luiz Dantas, Xavier Dufestel e Maria de Lourdes Eleutério.
- Assessoria de Imprensa: Márcia Marcondes MSM Comunicação (Brasil) e Musée de la Vie Romantique na França.
- Seguros: Association Française d'Actions Artistiques.
- Embalagem e Transporte: Alternativa Transportes Especializados (Brasil) e Association Française d'Actions Artistiques (França).
- Serviços Aduaneiros: Márcia Vaz – Aremar Log Cargo.

- Conservação e Currier: Mariana Nakiri - Coleção Brasileira Fundação Estudar.
- Direção e Administração: Roberto Bertani e Maria Júlia Ferreira – Coleção Brasileira Fundação Estudar
- Orçamento: R\$ 321.000,00.
- Imagens:



Figura 01 –
Cartazes no
Metrô de Paris.
Estação
Republique.



Figura 02 –
Cartazes no
Metrô de Paris.
Estação Hotel de
Ville.



Figura 03 – Vista interna do Musée de la Vie Romantique – Ala 1.



Figura 04 – Vista interna do Musée de la Vie Romantique – Ala 2.



Figura 05 – Vista interna do Musée de la vie Romantique – Ala 3.



Figura 06 – Vista interna do Musée de la Vie Romantique – Ala 4.

5.2.1.2 - Questões relevantes

- A falta de patrocinadores fez com que considerável parte do tempo dedicado à gestão da coleção fosse direcionada para a “venda” da exposição, fato que acarretou em prejuízos para outras atividades.
- A equipe de curadores que estava à frente do projeto tratou-o de maneira individualista, não integrando os outros componentes da equipe. O registro deste procedimento pode ser observado na ausência de créditos que não constam do catálogo da mostra.
- Todas as rotinas administrativas e museológicas estavam sob a responsabilidade dos outros membros da equipe.
- O fato de o corpo técnico assumir responsabilidades administrativas produziu uma série de problemas, como a falta de documentação, custos extras e extravio de material.
- O catálogo oficial necessitou de uma errata bastante extensa.

5.2.2 – Instalação “Colecionanismo” na Exposição “Tá no Ar” – UNESP - IA

Realizado como o protótipo “objeto de arte” na forma de instalação artística, esta foi sem dúvida uma importante contribuição ao desenvolvimento desta pesquisa, pois ao apresentar e discutir os principais conceitos sobre o colecionismo, e a interface Arte e Gestão, permitiu ao pesquisador/artista desenvolver uma proposta plástica tridimensional de um tema restrito e puramente documental.

5.2.2.1 - Descrição do protótipo

- Título: **Colecionanismo** – Exposição “Tá no Ar”
- Tema: Elaborar através de uma forma plástica tridimensional uma obra que apresentasse os principais conceitos e atividades envolvidos na gestão de coleções de arte. Partiu-se da proposta de transformar ou interpretar a gestão e suas interfaces com o estético e a história, em uma instalação na exposição “Tá no Ar”, que foi realizada pelos alunos da disciplina “Artemídia e Videoclip: O emergente devir das artes visuais no terceiro milênio”, durante o curso *Stricto Sensu*, e que se deu no átrio do Instituto de Artes da Unesp em São Paulo, sob a orientação do professor doutor Pelópidas Cypriano de Oliveira. A instalação foi criada tomando como base equipamentos utilizados nos controles de uma coleção, e que na maioria das vezes não chegam ao conhecimento do público. Controlar, medir, registrar, contabilizar, investir são atividades comuns para se manter uma coleção de arte, e são compreendidas como tarefas meramente administrativas. Sendo assim, a proposta foi “traduzir” para a obra-instalação as atividades e objetos do dia-a-dia de uma coleção, que por sua “exatidão” fogem ao contexto artístico e da leitura plástica. A instalação foi criada utilizando duas obras idênticas, uma em perfeito estado de conservação e outra em deterioração. No ambiente foram instalados equipamentos sucateados, tais como caixa registradora, balanças, termômetros, imagens e textos antônimos que,

distribuídos no espaço, sobre suporte coberto por tecido branco e preto, causavam a mesma “estranheza” que toca os artistas quando se fala em administração e controle para preservar uma obra ou coleção. O título da obra também foi amparado por pesquisa, e foi integrado a ela por considerar oportuno e acima de tudo “plástico” denominar a instalação de “**Colecionanismo**”, onde onanismo é o ato da busca do prazer individual, ou seja, se aproxima da compulsão e êxtase dos colecionadores. Entre as diversas indagações para a concepção desta obra foi traçado um breve perfil da motivação do colecionador, sua auto-satisfação e o “prazer” alcançado ao adquirir um novo item para o seu acervo.

- Local: Instituto de Artes da UNESP.
- Período da exposição: julho a agosto de 2005.
- Período da organização, montagem e desmontagem: julho a agosto de 2005.
- Organizadores: Alunos da disciplina “Artemídia e Videoclip: O emergente devir das artes visuais no terceiro milênio”. Curso compacto de julho de 2005.
- Patrocinadores: Roberto Bertani, alunos e Instituto de Artes da Unesp.
- Curadoria: Roberto Bertani.
- Produção: Roberto Bertani e alunos.
- Comunicação: Alunos.
- Embalagem e Transporte: Roberto Bertani.
- Orçamento: R\$ 350,00.

- Imagens:



Figuras 07 e 08 – Gravuras utilizadas na montagem da instalação “Colecionanismo”, sendo que a imagem esquerda apresenta uma gravura do século XIX em perfeito estado de conservação e a imagem a direita representa a mesma obra, mas com as interferências que demonstram o mal estado de conservação por falta de controle nas condições museológicas.

5.2.2.2 - Questões relevantes

- Por indicação do professor doutor Pelópidas Cypriano de Oliveira do Instituto de Artes da UNESP, o projeto tornou-se fundamental e vital para o desenvolvimento desta pesquisa, e conseqüentemente para o trabalho equivalente. Transformou-se na oportunidade da transgressão e retorno às origens do gestor para sua história como artista plástico.
- A montagem em curto espaço de tempo, os recursos limitados de espaço e objetos, estimularam a criatividade e o trabalho em grupo, mesmo havendo distanciamento entre os objetos e propostas dos outros alunos.

- A experiência permitiu entender as limitações do Instituto de Artes da Unesp, mas também suas qualidades. Expor no ambiente acadêmico, livre de censura e aberto às críticas trouxe um amadurecimento e re-enquadramento ao pesquisador aplicável ao trabalho equivalente.

5.2.3 – Exposição “A Figura Humana em Representação” – Coleção Brasileira Fundação Estudar na Pinacoteca do Estado – São Paulo – SP

O principal diferencial deste protótipo está na realização de uma exposição, que, como parte de um compromisso oficial com a Pinacoteca do Estado, obrigou a equipe da Coleção Brasileira Fundação Estudar a identificar novas soluções para criar uma exposição de qualidade, mas limitada pela falta de obras, pois o principal recorte estava participando de uma exposição na Europa e não retornaria a tempo para cumprir este compromisso. Foi então que os curadores identificaram uma linha condutora entre as obras disponíveis que, com o acréscimo de algumas peças oriundas de outras coleções, poderia compor uma exposição importante. O grande diferencial deste protótipo foi criar um evento, não só com obras do acervo, mas sim agregando obras de outras coleções. Somaram-se às obras da Coleção Brasileira Fundação Estudar acervos de Guita e José Mindlin, João Paulo Toledo e da Pinacoteca do Estado de São Paulo.

Como resultado algumas questões novas foram assimiladas, tais como negociar empréstimo com terceiros, administrar interesses particulares, valores de seguro e tratar da higienização.

5.2.3.1 - Descrição do protótipo

- Título: A Figura Humana em Representação – Coleção Brasileira Fundação Estudar na Pinacoteca do Estado.

- Tema: A temática da mostra explora alguns gêneros artísticos em que a figura humana é posta em destaque na composição de uma obra. Como assunto principal, ela comparece nos temas alegóricos e nos retratos. Em cenas urbanas e paisagens, ela se insere na composição auxiliando a narrativa. A figura humana sempre ocupou um lugar privilegiado nas manifestações artísticas, desde a pré-história. Ao longo dos tempos, as diversas formas que assumiu espelham a maneira como, num determinado momento histórico, o homem se representa, caracterizando, assim, a sua visão do mundo e de si mesmo. A exposição se apresenta em dois segmentos, sendo que o primeiro agrupa as obras em que a imagem do corpo humano é usada para personificar idéias, como, por exemplo, nas alegorias de continentes, que tornaram visíveis ao nosso imaginário mundos distantes e desconhecidos. No segundo segmento, a fidelidade à aparência do personagem é a principal exigência da obra, como se vê nos retratos e caricaturas. Essa mesma intenção é evidente no registro dos tipos brasileiros, suas vestimentas e hábitos, que povoam tanto cenas urbanas, quanto pinturas de paisagem.

Com A Figura Humana em Representação, a Coleção Brasileira Fundação Estudar deu prosseguimento à parceria estabelecida entre a Fundação Estudar e a Pinacoteca do Estado, que prevê a apresentação de seu acervo em mostras de longa duração, reunidas sob diferentes recortes temáticos.

- Local: Pinacoteca do Estado de São Paulo – São Paulo – SP.
- Período da exposição: 19 de novembro de 2005 a 31 de julho de 2006.
- Período da organização, montagem e desmontagem: maio a novembro de 2005 e julho de 2006.
- Organizadores: Coleção Brasileira Fundação Estudar.
- Patrocinadores: Fundação Lemann, Fundação Brava, Web Soluções e Associação dos Amigos da Pinacoteca.

- Curadoria: Carlos Martins, Valéria Piccoli e Flavia Galli Tatsch.
- Produção: Coleção Brasileira Fundação Estudar e Pinacoteca do Estado de São Paulo.
- Comunicação: Coleção Brasileira Fundação Estudar.
- Folder: Valéria Piccoli e Flavia Galli Tatsch.
- Material Educativo: Flavia Galli Tatsch.
- Assessoria de Imprensa: Máquina da Notícia e Pinacoteca do Estado de São Paulo.
- Seguros: AGF Unibanco via Affinité Seguros.
- Embalagem e Transporte: A Alternativa Transportes Especializados.
- Conservação e Currier: Mariana Nakiri.
- Direção e Administração: Roberto Bertani e Maria Júlia Ferreira.
- Orçamento: R\$ 125.000,00.
- Imagens:

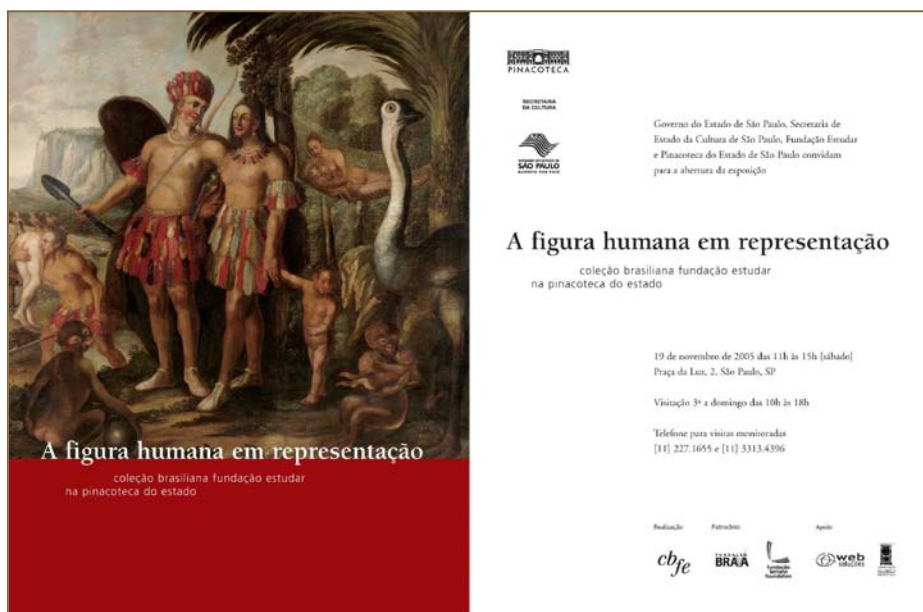


Figura 09 – Convite da exposição “A Figura Humana em Representação”.



Figura 10 – Entrada da Pinacoteca do Estado, com *banner*.



Figura 11 – “A Figura Humana em Representação” – Ambiente 1-A.



Figura 12 – “A Figura Humana em Representação” – Ambiente 1-B.



Figura 13 – “A Figura Humana em Representação” – Ambiente 1-C.



Figura 14 – “A Figura Humana em Representação” – Ambiente 1-D. Detalhe da vitrine.



Figura 15 – “A Figura Humana em Representação” – Ambiente 2-A.



Figura 16 – “A Figura Humana em Representação” – Ambiente 2-B.



Figura 17 – “A Figura Humana em Representação” – Ambiente 2-C.



Figura 18 – “A Figura Humana em Representação” – Ambiente 3-A.

5.2.3.2 - Questões relevantes

- Esta é uma exposição anual que faz parte do contrato de comodato entre a Pinacoteca do Estado e os mantenedores da Fundação Estudar. A mostra estava programada para ser aberta em maio de 2005, mas poucos meses antes foram iniciadas as negociações para a doação da Coleção Brasileira em caráter definitivo, fato que alterou todo o planejamento e por questões negociais comprometeu a agenda de exposições.
- Para viabilizar a mostra foram necessárias negociações com outros colecionadores.
- O orçamento foi limitado pelos mantenedores, fazendo com que outros apoiadores fossem identificados e, assim, novas informações e experiências foram absorvidas.

5.2.4 – Exposição “Artistas Viajantes e o Brasil do Século XIX” – Museu Nacional Soares dos Reis – Porto – Portugal

Com o sucesso obtido no primeiro protótipo, a Exposição “La Collection Brasileira – Les Peintres Voyageurs Romantique au Brésil” (1820-1870) - Musée de la Vie Romantique, a Coleção Brasileira Fundação Estudar foi convidada a itinerar a mostra da França para a cidade do Porto, em Portugal. Surgia então um novo modelo de protótipo, agora considerando novas variáveis, em novos contextos que enriqueceram a experiência com o gerenciamento à distância dos trâmites burocráticos e práticos entre os museus e instituições dos dois países. O protótipo serviu como instrumento de análise para conflitos internos, custos e política.

5.2.4.1 - Descrição do protótipo

- Título: Artistas Viajantes e o Brasil do Século XIX.
- Tema: Apresenta aspectos da produção artística oitocentista de particular interesse, na medida em que se associa ao processo de constituição da nação brasileira e contribui para a definição da imagem do país perante o teatro mundial. Mantido isolado pelas políticas protecionistas da coroa portuguesa, o país foi aberto ao comércio com as nações amigas após a ida da Corte para o Rio de Janeiro em 1808 e, de imediato, fez-se alvo dos interesses comerciais e científicos de uma Europa sequiosa pelo desconhecido.

Tornando-se um estado independente, logrou manter as suas dimensões continentais e foi, por quase todo o século XIX, a única monarquia na América. À complexidade de uma sociedade formada por portugueses, escravos africanos, nativos indígenas e mestiços, somou-se o imigrante europeu de diferentes origens; todas determinantes para a diversidade cultural brasileira. O século XIX, palco dessas transformações constituiu-se num elo entre o Brasil Colônia e a República.

O olhar atento de artistas-viajantes e cientistas-naturalistas, curiosos e investigadores, impregnado pelo espírito aventureiro e a mentalidade romântica tão peculiar à época, deixou uma quantidade considerável de publicações e imagens sobre o país. É neste período também que a produção artística brasileira ou sobre o Brasil se insere no panorama das artes do mundo ocidental. Artistas brasileiros têm como destinos principais a França e a Itália, enquanto várias obras de tema brasileiro são apresentadas em salões de Paris, Londres e Berlim, bem como no Rio de Janeiro, que teve a sua Academia de Belas Artes idealizada em 1816. Este imenso legado, hoje conhecido por “brasílica”, é uma contribuição inestimável para o estudo e conhecimento da história e da arte do

Brasil que foi apresentada no Museu Soares dos Reis na cidade do Porto em Portugal.

- Local: Museu Nacional Soares dos Reis – Porto – Portugal.
- Período da exposição: 21 de janeiro a 16 de abril de 2006.
- Período da organização, montagem e desmontagem: setembro de 2005 a abril de 2006.
- Organizadores: Coleção Brasileira Fundação Estudar e IPM – Instituto Português de Museus.
- Patrocinadores: Ministério da Cultura de Portugal - IPM – Instituto Português de Museus, Fundação Brava, Fundação Lemann e Consulado Geral do Brasil no Porto.
- Curadoria: Carlos Martins e Valéria Piccoli.
- Produção: Graça Mendes Pinto – IPM - Instituto Português de Museus.
- Comunicação: Coleção Brasileira e IPM – Instituto Português de Museus.
- Catálogo: Utilizado o Livro *Coleção Brasileira Fundação Estudar*.
- Assessoria de Imprensa: Máquina da Notícia e IPM – Instituto Português de Museus.
- Seguros: IPM – Instituto Português de Museus.
- Embalagem e Transporte: Alternativa Transportes Especializados (Brasil) e TTI Transport Portugal entre França e Portugal.
- Serviços Aduaneiros: Márcia Vaz – Aremar Log Cargo.
- Conservação e Currier: Mariana Nakiri.
- Direção e Administração: Roberto Bertani e Maria Júlia Ferreira – Coleção Brasileira Fundação Estudar.
- Orçamento: R\$ 250.000,00.
- Imagens:



Figura 19 – Museu Nacional Soares dos Reis – Porto – Portugal. Fachada.



Figura 20 – Entrada – Exposição “Artistas Viajantes e o Brasil do Século XIX”.



Figura 21 – Exposição “Artistas Viajantes e o Brasil do Século XIX”. Corredor.



Figura 22 – Exposição
“Artistas Viajantes e o
Brasil do Século XIX”.
Ambiente 3.



Figura 23 – Exposição
“Artistas Viajantes e o
Brasil do Século XIX”.
Entrada da Exposição.

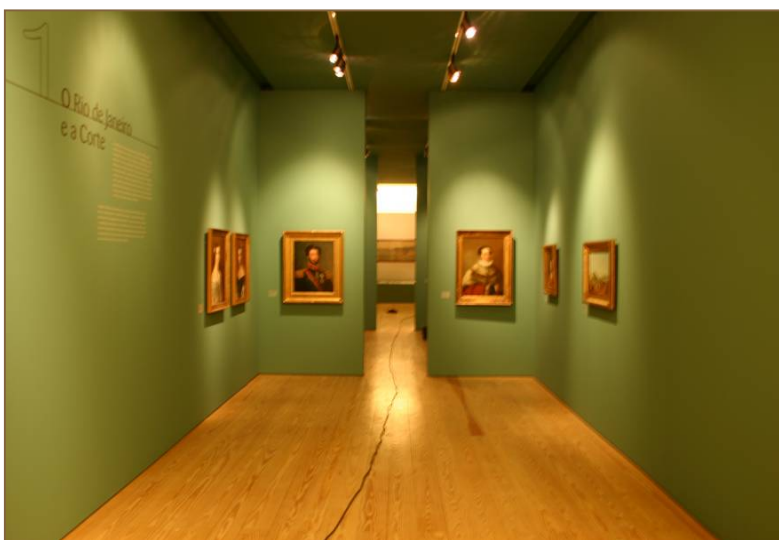


Figura 24 – Exposição
“Artistas Viajantes e o
Brasil do Século XIX”.
Ambiente 1.



Figura 25 – Exposição
“Artistas Viajantes e o
Brasil do Século XIX”.
Ambiente 2-A.



Figura 26 – Exposição
“Artistas Viajantes e o
Brasil do Século XIX”.
Ambiente 2-B.



Figura 27 – Exposição
“Artistas Viajantes e o
Brasil do Século XIX”.
Ambientes 3 e 4



Figura 28 – Exposição
“Artistas Viajantes e o
Brasil do Século XIX”.
Ambientes 3,4 e 5.



Figura 29 – Exposição
“Artistas Viajantes e o
Brasil do Século XIX”.
Ambiente 6-A.



Figura 30 – Exposição
“Artistas Viajantes e o
Brasil do Século XIX”.
Ambiente 6-B.



Figura 31 – Exposição
“Artistas Viajantes e o
Brasil do Século XIX”.
Bastidores 1.



Figura 32 – Exposição
“Artistas Viajantes e o
Brasil do Século XIX”.
Bastidores 2.



Figura 33 – Abertura da
Exposição “Artistas
Viajantes e o Brasil do
Século XIX” – Manuel
Bairrão-Diretor IPM,
Carlos Martins-Curador,
Ministra da Cultura de
Portugal Sra. Isabel
Pires de Lima, Valéria
Piccoli-Curadora,
Roberto Bertani-Diretor
CBFE, e Assessor IPM.



Figura 34 – Abertura da Exposição “Artistas Viajantes e o Brasil do Século XIX”. Detalhe.



Figura 35 – Abertura da Exposição “Artistas Viajantes e o Brasil do Século XIX” – Visitantes e Coquetel de Abertura.



Figura 36 – Exposição “Artistas Viajantes e o Brasil do Século XIX” – Ministra da Cultura de Portugal, Sra. Isabel Pires de Lima concede entrevista.

5.2.4.2 - Questões relevantes

- A exposição só aconteceu devido à participação direta do gestor e ao empenho do curador, pois juntos negociaram alguns caminhos que atendessem aos interesses de França e Portugal.
- Todas as despesas foram cobertas pelo Ministério da Cultura de Portugal, com o apoio do Itamaraty.
- Envolvidas as equipes brasileira e portuguesa surgiram alguns desencontros e atritos que foram pronta e plenamente resolvidos. Aliás, esta é uma rotina comum quando trabalham juntos artistas, curadores e gestores.

5.2.5 – Exposição “Multimídia Coleção Brasileira” – Centro Cultural Telemar – Rio de Janeiro – RJ

Este protótipo foi um dos mais desafiadores, pois partiu do desejo de patrocinadores em realizar uma exposição que tratasse da arte do século XIX no Brasil, através de uma linguagem totalmente contemporânea e pertinente ao espaço midiático criado para o Centro Cultural Telemar no Rio de Janeiro. Foram necessários vários estudos até chegar ao modelo multimídia que, concebido pela empresa WEB Soluções, conseguiu dialogar com o acervo, o espaço e o público.

Como instrumento de pesquisa, o protótipo demonstrou ser possível a apresentação virtual de uma coleção de arte e, assim, dar-lhe mobilidade e viabilidade para atender aos mais diversos interessados pelo país afora. Demonstrou ser uma solução prática, de baixo custo e acima de tudo versátil e democrática.

5.2.5.1 - Descrição do protótipo

A necessidade de apresentar uma coleção do século XIX em uma linguagem totalmente contemporânea fez com que este protótipo fosse desenvolvido visando uma operacionalidade e uma funcionalidade muito maior, para que os aparelhos fossem manuseados, as experiências interagidas, os sons ouvidos e isso impunha meios particulares de proximidade que não pactuavam com mais objetos pendurados na parede e fora de mão, mas tendiam para um deslocamento que os iria colocar numa vitrine acessível, numa mesa de trabalho ou em um terminal de computador. Baseado nesta linha de reflexão foi proposta uma solução multimídia para a expor em meio digital o acervo da Coleção Brasileira Fundação Estudar.

- Título: Exposição Multimídia Coleção Brasileira Fundação Estudar.
- Tema: A Coleção Brasileira Fundação Estudar completou dez anos no Brasil em 2006. Para comemorar a data foi realizada a “Exposição Multimídia Coleção Brasileira”, no Centro Cultural Telemar, no Rio de Janeiro. Na ocasião também foi lançado o livro bilíngüe *Coleção Brasileira Fundação Estudar*, objeto material do trabalho equivalente desta pesquisa.

Entre o Clássico e Contemporâneo a exposição no Centro Cultural Telemar buscou trazer para a contemporaneidade as imagens clássicas do século XIX da Coleção Brasileira. Para que as peças não conflitassem com o espaço contemporâneo do Centro Cultural Telemar, a exposição foi elaborada com peças multimídias, criadas pela Web Soluções.

A exposição foi concebida como uma grande instalação, da qual fazem parte terminais com atividades lúdicas e interativas feitas a partir de obras da Coleção Brasileira Fundação Estudar. Pretendeu-se assim renovar o interesse e aprofundar a compreensão dos conteúdos da arte brasileira do século XIX. Desta forma, o *hall* de entrada do Centro Cultural ganhou um grande papel de

parede - de 8,6 metros de largura por 2,5 metros de altura - com a reprodução da obra “Vistas do Brasil”, do artista Jean Jacques Del Til, em *back light*. Ao lado, duas grandes telas de plasma exibiram imagens randômicas das obras da Coleção com o recurso de *touch space*, que permite ao visitante mudar a imagem com um toque no ar em frente à tela.

Outro recurso multimídia da exposição foram as *webcams* instaladas dentro e fora do Centro Cultural, que mostraram imagens da exposição ao vivo pelo site da Coleção Brasileira Fundação Estudar (www.cbfe.org.br), permitindo que a mostra pudesse ser vista de qualquer lugar. Outro destaque foi um terminal digital em que o público pode manusear as 95 páginas do atlas escrito pelo cartógrafo João Teixeira Albernaz, em 1642, e percorrer seu conteúdo com textos originais. Entre as curiosidades estão imagens cartográficas da Baía da Guanabara sem a sua forma arredondada, e uma das primeiras representações da cidade de São Paulo.

Numa terceira tela foi exibido um vídeo criado pelos alunos da Kabum Escolas Telemar de Arte e Tecnologia, que sobrepõe uma pintura do século XIX do Morro do Andaraí, no Rio, com imagens atuais do local onde hoje é a Favela do Boréu. O vídeo inclui depoimentos dos moradores da favela.

- Local: Centro Cultural Telemar – Rio de Janeiro - RJ
- Período da exposição: 26 de janeiro a 26 de março de 2006.
- Período da organização, montagem e desmontagem: junho de 2005 a maio de 2006.
- Organizadores: Coleção Brasileira Fundação Estudar.
- Patrocinadores: Grupo Telemar e Instituto Telemar.
- Curadoria: Carlos Martins e Valéria Piccoli.
- Produção: Web Soluções e Kabum.

- Comunicação: Coleção Brasileira Fundação Estudar e Instituto Telemar.
- Folder: Via Imprensa Edições de Arte.
- Assessoria de Imprensa: Máquina da Notícia, Instituto Telemar e Em Cartaz Assessoria de Comunicação.
- Serviços de elaboração para Lei Rouanet: Empório Produção e Marketing Cultural.
- Seguros: AGF Unibanco via Affinité Seguros.
- Embalagem e Transporte: A Alternativa Transportes Especializados e TAM.
- Conservação e Currier: Mariana Nakiri.
- Direção e Administração: Roberto Bertani e Maria Júlia Ferreira.
- Orçamento: R\$ 178.000,00.
- Imagens:

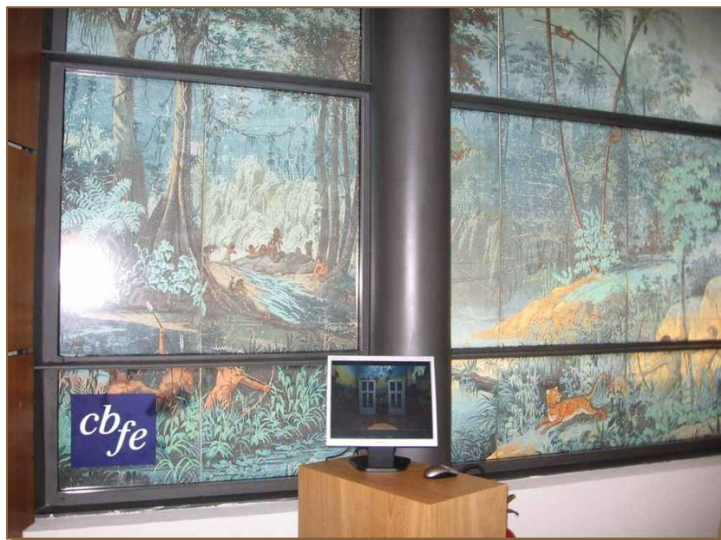


Figura 37 – Exposição Multimídia Coleção Brasileira – Instituto Telemar. Detalhe.

Figura 38 – Exposição Multimídia Coleção Brasileira – Instituto Telemar. Papel de Parede – *Back Light*.





Figura 39 - Exposição Multimídia Coleção Brasileira – Instituto Telemar. – Detalhes de Instalação.



Figura 40 – Exposição Multimídia Coleção Brasileira – Instituto Telemar. Terminal multimídia para interação com a Coleção Brasileira e seu acervo.

Figura 41 – Terminal multimídia com jogos interativos.

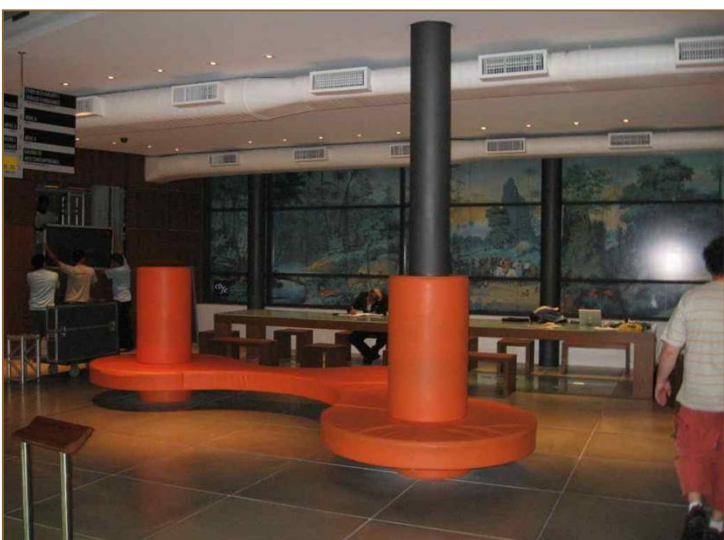


Figura 42 – Exposição Multimídia Coleção Brasileira – Instituto Telemar. Plano geral com *Back Light*.



Figura 43 – Exposição Multimídia Coleção Brasileira – Instituto Telemar. Bastidores de montagem-1.

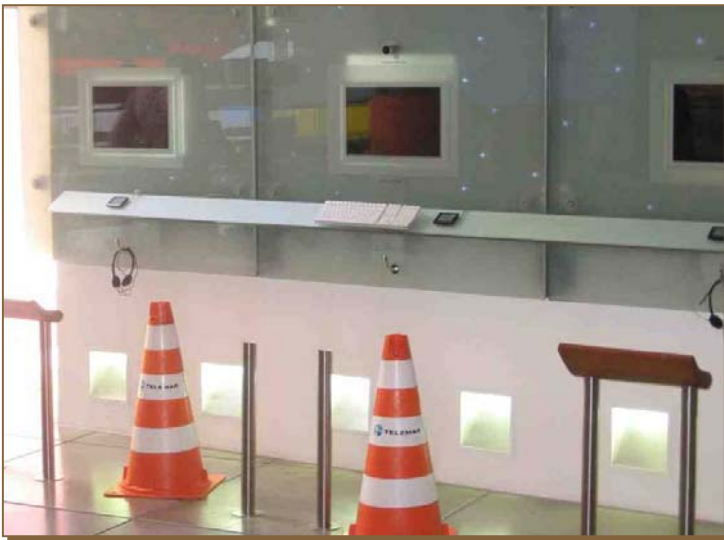


Figura 44 – Exposição Multimídia Coleção Brasileira – Instituto Telemar. Bastidores de montagem-2.



Figura 45 – Exposição Multimídia Coleção Brasileira – Instituto Telemar. Bastidores de montagem-3.



Figura 46 – Exposição Multimídia Coleção Brasileira – Instituto Telemar. Bastidores de montagem 4.

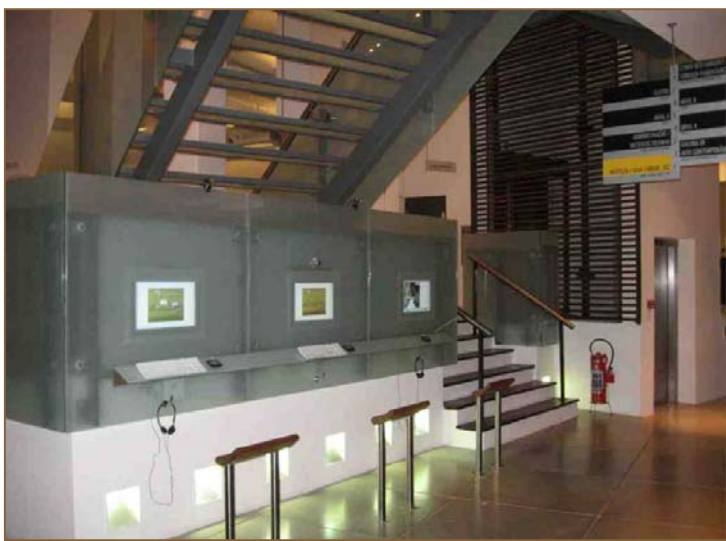


Figura 47 – Exposição Multimídia Coleção Brasileira – Instituto Telemar. Terminais multimídia.

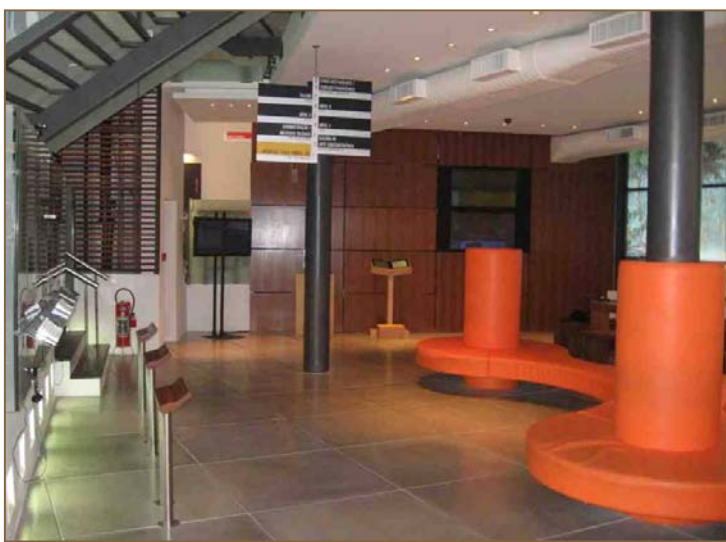


Figura 48 – Exposição Multimídia Coleção Brasileira – Instituto Telemar. Sistemas interativos com telas Plasma.



Figura 49 – Exposição Multimídia Coleção Brasileira – Instituto Telemar. Bastidores de montagem-5.



Figura 50 – Exposição Multimídia Coleção Brasileira – Instituto Telemar. Bastidores de montagem-6.



Figura 51 – Exposição Multimídia Coleção Brasileira – Instituto Telemar. Abertura-1.



Figura 52 – Exposição Multimídia Coleção Brasileira – Instituto Telemar. Visitantes observam o livro *Coleção Brasileira Fundação Estudar*.



Figura 53 – Exposição Multimídia Coleção Brasileira – Instituto Telemar. Abertura-2.



Figura 54 – Exposição Multimídia Coleção Brasileira – Instituto Telemar. Visitante em atividade.



Figura 55 – Exposição Multimídia Coleção Brasileira – Instituto Telemar. Coquetel de Abertura-1.



Figura 56 – Exposição Multimídia Coleção Brasileira – Instituto Telemar. Coquetel de Abertura-2.



57 – Exposição Multimídia Coleção Brasileira – Instituto Telemar. Confraternização com equipes Telemar e Coleção Brasileira Fundação Estudar.

5.2.5.2 - Questões relevantes

- Este foi o primeiro projeto com recursos 100% captados através da Lei Rouanet, e trouxe informações sobre os trâmites burocráticos junto ao Ministério da Cultura, falhas nos processos e detalhes das rotinas internas.
- O patrocinador desejava uma exposição com o acervo da Coleção Brasileira, e a proposta foi realizar uma mostra diferenciada nas dependências do seu Centro Cultural, totalmente tecnológico, e muito distante do perfil habitual dos museus que expõem coleções dos séculos passados.
- Era a oportunidade de dar uma nova dinâmica à Coleção Brasileira, transformando uma coleção estática e com muitas restrições para exibição, em uma mídia que pode transitar indefinidamente pelos mais diversos perfis de espaços expositivos.

5.3 - O Livro *Coleção Brasileira Fundação Estudar* - Objeto Equivalente

O Livro *Coleção Brasileira Fundação Estudar* foi o protótipo, ou melhor, a obra identificada para materializar e encerrar o Trabalho Equivalente. Na realidade a participação do pesquisador na produção do livro ultrapassa as questões autorais, pois não se confunde em escrever ou ter a autoria de edição. Sendo assim, o pesquisador figura como organizador desta obra.

A relevância deste projeto esteve amparado no fato de a Coleção Brasileira Fundação Estudar, ao completar dez anos de Brasil, ainda não contava com uma publicação que registrasse todas as obras de seu acervo, que pudesse ser utilizada como fonte de consulta e também que servisse para gerar uma nova dimensão indo além dos limites físicos das exposições ou da sua reserva técnica. Por iniciativa do pesquisador desenvolveu-se o projeto e procurou-se inscrevê-lo junto ao Ministério da Cultura com

o intuito de obter aprovação para renúncia fiscal através da Lei Rouanet, e desta forma torná-lo mais atraente aos patrocinadores. Com a aprovação e após um breve período de captação de recursos, foi identificado um patrocinador, que acabou por apoiar também uma exposição multimídia.

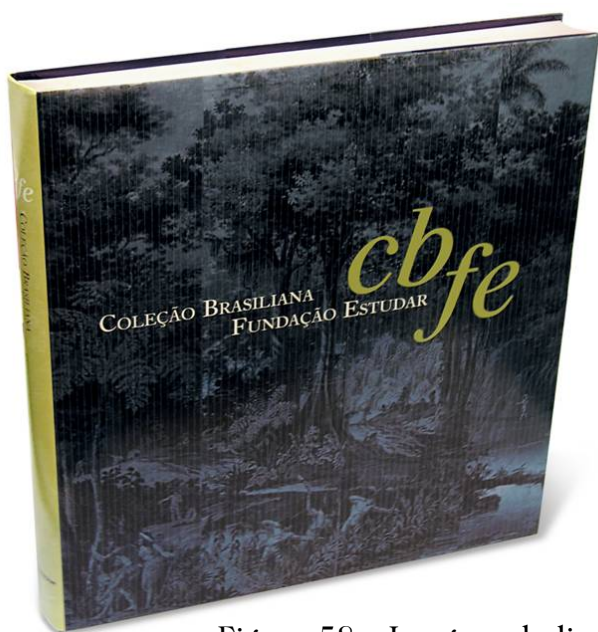


Figura 58 – Imagem do livro.

Essa experiência, no campo da editoria de arte e no resgate de informações do acervo, tornou o livro fundamental para o fechamento do Trabalho Equivalente, pois forneceu uma larga escala de informações de cunho gerencial e financeiro, seja pela dificuldade de inclusão do projeto junto ao Ministério da Cultura, seja pela articulação junto ao patrocinador, equipe, autores e mantenedores. A produção dessa obra, desde a sua concepção até a sua produção conseguiu aglutinar e fornecer registros das principais questões que suportam a gestão de coleções de arte. Além de que a Coleção Brasileira Fundação Estudar completou, no ano de 2006, dez anos de existência e atividades, cumprindo uma trajetória que acredita-se ser singular na história do colecionismo no Brasil, em função de sua origem, formação e propósitos. A maior parte das obras que compõem este conjunto diz respeito a um momento específico da história da arte brasileira: as representações do Brasil a partir do olhar estrangeiro dos artistas viajantes no século XIX. Esse perfil, já delineado no capítulo quatro, nos indicou de imediato uma diretriz de trabalho.

O fato de que o acervo viesse localizar-se em São Paulo, sem edifício próprio, foi também determinante para o estabelecimento das propostas de atuação, uma vez que

existem poucas coleções semelhantes na cidade. Entretanto, os proprietários sempre tiveram consciência da necessidade de disponibilizar a Coleção Brasileira Fundação Estudar para atividades em escala nacional. Por outro lado, foi intencional tornar público esse acervo de maneira a não caracterizá-lo como um conjunto de obras que se completa em si mesmo. Por ser relativamente pequeno - hoje com cerca de trezentas obras -, buscou-se definir suas características e potencialidades, no intuito de inseri-lo num contexto maior das coleções de mesmo recorte existentes no país. A partir de uma avaliação geral do conjunto, formado por grande diversidade de autores - profissionais ou amadores - que se dedicaram aos mais diferentes aspectos do cotidiano e da paisagem, foi possível constatar seu valor histórico e artístico, assim como eventuais variações qualitativas entre as obras. Com esse diagnóstico, foi se definindo uma linha de atuação própria e adequada às possibilidades da Coleção Brasileira Fundação Estudar.

Desde o início, considerou-se que as ações da Coleção Brasileira Fundação Estudar deveriam pautar-se não apenas pela guarda, conservação apropriada e divulgação do acervo, mas pela produção de conhecimento sobre as obras e a arte do período, assim como pela exploração adequada da vocação educativa da cultura. Dessa forma, pretende-se que a Coleção Brasileira Fundação Estudar tenha participação efetiva no processo de estímulo à apreciação e estudos sobre a arte brasileira no século XIX, e venha também contribuir de maneira significativa para o desenvolvimento das atividades museológicas no país.

O livro *Coleção Brasileira Fundação Estudar* idealizado e organizado no decorrer desta pesquisa pelo pesquisador e também gestor da coleção, tem o mérito de trazer a público, após 10 anos, o acervo completo da Coleção Brasileira Fundação Estudar. Sua organização obedece a um agrupamento de obras por núcleos temáticos, sendo cada um desses núcleos acompanhado de texto analítico de autoria de um historiador, convidado a refletir sobre aquele determinado segmento da coleção. São esses colaboradores - Ana

Maria Belluzzo, Beatriz Siqueira Bueno, Carlos Martins, Luciano Migliaccio, Rafael Cardoso, Valeria Piccoli e Vera Beatriz Siqueira. No final do livro, o leitor encontra uma catalogação geral do acervo, acompanhada de reproduções fotográficas, organizada por ordem alfabética de autor. Nessa listagem, foram revistas e eventualmente atualizadas as informações publicadas em *Revelando um Acervo*. Considera-se que, assim, a Coleção Brasileira Fundação Estudar esteja cumprindo mais uma etapa de sua trajetória: explorar o potencial de um patrimônio privado, dando relevo à sua vocação pública.

5.3.1 – Descrição

- Título: Coleção Brasileira Fundação Estudar.
- Tema: Primeira publicação integral apresentando todas obras da Coleção Brasileira Fundação Estudar que completou dez anos no Brasil em 2006. Para comemorar a data foi lançado o livro bilíngüe da Coleção Brasileira Fundação Estudar, reunindo fotos das 314 obras do acervo e quatro capítulos temáticos com textos analíticos de aspectos da coleção.

O livro contou com o patrocínio da Telemar, que em 2000 também lançou em parceria com a Fundação Estudar o livro *Revelando um Acervo*, atualmente esgotado.

Os textos são assinados pela professora Ana Maria Belluzzo na apresentação; pela historiadora Beatriz Siqueira Bueno que analisa o capítulo “Cartografia do século XVII”; pelo professor de História da Arte Luciano Migliaccio, “Pintura e História”; pela doutora em História Social pela UFRJ Vera Beatriz Siqueira, “Iconografia e Paisagem”; e pelo professor Rafael Cardoso, “Viagens e Viajantes”.

Atualmente são 314 obras, a maior parte delas do século XIX e criadas por artistas viajantes estrangeiros. Por isso, a Coleção Brasileira Fundação Estudar recria o olhar dos estrangeiros sobre a cultura, a geografia e o povo brasileiro, com pinturas que reproduzem paisagens, cenas de costumes da nobreza européia no Brasil, dos escravos e dos indígenas e naturezas-mortas. Por sua importância histórica e artística, a Fundação Estudar desde o início teve como compromisso e prioridade a prática de ações educativas em todas as exposições da Coleção Brasileira, com o intuito de colocar o acervo à disposição de um número cada vez maior de pessoas.

O livro servirá de referência aos interessados em arte do século XIX, pois reúne todas as obras da coleção. Para disponibilizar o acesso, será vendido em livrarias e teve 500 exemplares distribuídos para bibliotecas do país.

- Local de lançamento: Centro Cultural Telemar – Rio de Janeiro.
- Data do lançamento: 26 de janeiro de 2006.
- Período da organização, produção e impressão: 01 de junho de 2005 a 15 de janeiro de 2006.
- Organizador: Roberto Bertani.
- Patrocinadores: Grupo Telemar, Instituto Telemar e Fundação Estudar.
- Autores: Ana Maria Belluzzo, Beatriz Piccolotto Siqueira Bueno, Carlos Martins, Luciano Migliaccio, Rafael Cardoso, Valéria Piccoli e Vera Beatriz Siqueira.
- Produção: Via Imprensa Edições de Arte.
- Comunicação: Coleção Brasileira, Máquina da Notícia e Via Imprensa.
- Assessoria de Imprensa: Máquina da Notícia, Instituto Telemar e Em Cartaz Assessoria de Comunicação.
- Serviços de elaboração para Lei Rouanet: Empório Produção e Marketing Cultural.

- Controle de imagens e acervo: Mariana Nakiri.
- Direção e Administração: Roberto Bertani e Maria Júlia Ferreira.
- Orçamento: R\$ 320.000,00.
- Quantidade: 3.000 exemplares.
- Formato: 30 cm x 31 cm x 4 cm.
- Número de páginas: 304.
- Acabamento: 4 x 4 cores, com verniz.

5.3.2 - Questões relevantes

Durante o ano de 2005 muitas foram as iniciativas para cumprir as metas estipuladas entre mantenedores e a equipe Coleção Brasileira Fundação Estudar, e a atender outros compromissos já assumidos como: organizar uma exposição permanente na Pinacoteca do Estado e a mudança do acervo. Muitos foram os projetos desenvolvidos e estruturados para obtenção de patrocínios e para manter as atividades culturais, sociais e educativas da coleção. Várias propostas não chegaram a ser desenvolvidas por falta de recursos, ou por questões administrativas originadas internamente. Entre as propostas uma demonstrou ser a mais adequada para servir ao Trabalho Equivalente desta pesquisa, pelo fato de ser fruto de necessidades identificadas no desenvolvimento dos diversos protótipos já citados.

A opção foi desenvolver um livro situando-o no projeto das comemorações de dez anos da coleção, com o objetivo de ampliar a sua difusão e registrar suas obras na plenitude. Foi então iniciado o projeto que será descrito a seguir através dos principais pontos relevantes para esta pesquisa:

- Foi identificada a necessidade de uma publicação completa por não haver ainda um registro integral da coleção. De posse desta publicação outras ações de captação de recursos seriam facilitadas, já que um livro dá autoridade e identidade ao acervo, e tem em si uma atribuição de mídia e divulgação.

- A obra deveria contemplar todos os itens do acervo, sem se tornar uma publicação erudita, mas voltada a atender o mais amplo público. A proposta editorial foi de fácil leitura, mas rica em conteúdo.
- O livro é na verdade a articulação das principais questões da gestão de coleções de arte, é a forma materializada e versátil de apresentá-la e documentá-la. É a exposição permanente de obras tornando-as pública no íntimo de sua origem, reflexo de seus bastidores. Retrato não legível da gestão de conflitos, pois esta obra aglutina e representa a rotina comum das coleções de arte, ou seja, apenas o materializável é aceito como verdade.
- Cumpre-se o objetivo da Coleção Brasileira com o desenvolvimento de produto de grande penetração e divulgação junto ao meio acadêmico, bibliotecas fortalecendo assim a missão da coleção nas questões de educação.
- Oportunidade das comemorações de dez anos de Brasil serviu como argumento de venda do projeto.
- Houve ainda no processo de cumprimento de metas a sinalização positiva de um importante patrocinador.
- Com a captação realizada foi atingida a meta financeira estipulada pelos mantenedores.
- Com a comercialização dos exemplares haverá a contribuição para os fundos financeiros da coleção.

Questões de Conflito:

- O patrocinador do livro exigiu aprovação em Lei Rouanet. Os prazos foram limitados, mas todos se empenharam para obter a aprovação junto ao Ministério da Cultura. Houve a necessidade de contratação de terceiros especializados.
- Apesar de o projeto ter sido inscrito junto ao Ministério da Cultura com bastante antecedência, houve surpresas como a greve dos funcionários e o excesso de projetos encaminhados em 2005. Não restou alternativa a não ser iniciar o

projeto sem a aprovação oficial, correndo o risco de arcar com todas as despesas. Por fim, foi aprovado na última reunião do Conselho Nacional do Incentivo a Cultura, um mês depois que o livro estava impresso.

- Devido a questões burocráticas e de documentação, a distância dos mantenedores e a limitação de poderes jurídicos do gestor acabaram comprometendo prazos.
- A definição de fornecedores para editoração e gráfica foi cercada de indicações conflituosas ou tendenciosas, que acabaram por provocar diversos conflitos de interesses. Tudo plenamente resolvido e ajustado a tempo.
- Identificação de autores e especialistas para elaboração de pesquisa e texto, sempre atendendo ao cumprimento de prazos.
- Gestão de recursos, de documentação contábil e pagamentos. Houve uma sobrecarga de atividades administrativas para atender a todos projetos que estavam em andamento, aos fluxos de produção e prestação de contas aos mantenedores.
- Banco de dados estava em situação precária pela falta de investimentos. Com o crescimento e enriquecimento do banco, os softwares e hardwares já estavam operando no limite técnico.
- Mudança de diretrizes e metas por parte de mantenedores, após três meses da aprovação do planejamento anual. Por solicitação do Governo do Estado, iniciou-se as análises sobre a viabilidade de doação do acervo para a Pinacoteca do Estado de São Paulo, por ocasião das comemorações do centenário da instituição.
- Com a mudança de cenário, a equipe técnica perdeu a motivação e as metas foram comprometidas. Ocorreu a primeira demissão e o clima organizacional entra em choque.
- Houve objetivos velados entre equipe técnica e equipe administrativa.

- Surgiram divergências entre a representante de um dos mantenedores e o gestor da coleção.
- Limitação de *budget*.
- Problemas de ordem produtiva como ajustes de cores, diagramação, impressão, tratamento de imagens, fotografos entre outros.
- Questões diversas como, por exemplo, a exposição na cidade do Porto em Portugal para onde deveriam ser enviados 204 exemplares para distribuição a autoridades no dia da abertura, e também como contra-partida pelo apoio recebido do governo português. O evento contava com o apoio da embaixada brasileira que ficou responsável pelo envio dos livros, mas não conseguiu utilizar o seu “malote diplomático” quando soube que os exemplares somados pesavam 700 quilos.
- Problemas comerciais de distribuição, venda e evento de lançamento.
- Lançamento no Centro Cultural do patrocinador, no Rio de Janeiro, para onde foi enviada a cota de patrocínio de 900 exemplares que, por uma fatalidade, foram perdidos quase na totalidade devido a uma grande enchente que acometeu a cidade no dia seguinte ao evento.
- Lançamento em São Paulo ficou atrelado à assinatura de doação da coleção, fato que até o término desta pesquisa não foi realizado.
- Como todo grande projeto, o maior desafio foi gerenciar pessoas e egos, experiência esta que todo gestor deve considerar como uma de suas atividades, pois a área cultural tem suas particularidades e brilhos, mas o desgaste sempre é recompensado pelos resultados gratificantes.

5.4 – O Ambiente Equivalente

Durante o processo de investigação um dos protótipos conseguiu obter um resultado inesperado, não para as questões de conflitos lógicos, mas sim para as questões de conflito do próprio pesquisador/artista/gestor, conforme apresentado e descrito no protótipo e tem em si a presença das duas disciplinas, da arte e da gestão. Foi assim que, estimulado pela Instalação Colecionanismo (descrito em 6.2.2) conseguiu-se resgatar no gestor o artista, que propôs uma interpretação artística plástica das questões da gestão de coleções. Uma coleção é uma relação íntima, física, no qual os sentidos participam: o tato (ao tocar a obra, sentir seu peso, textura), o olfato (ao sentir o cheiro do papel, da tinta, da cola, do mofo ou do pó), a audição (quando se discute ou se apresenta a obra, o folhear) e a forma absoluta a visão. A coleção não é um objeto de culto, mas é uma maneira plástica aberta para combinações com os indivíduos, a cidade, a comunidade, com os amigos e a família.

Amadurecida a pesquisa, entendeu-se que seria oportuno apresentá-la num espaço museológico, de preferência com a Coleção Brasileira instalada, e assim provocar intervenção (conflito). A opção foi interferir em um espaço consolidado, a exposição “Uma Figura Humana em Representação” (descrito em 6.2.3) que está em plena atividade na Pinacoteca do Estado de São Paulo. Para viabilizar a intervenção foram realizadas algumas tentativas junto ao gestor do espaço no intuito de obter autorização para que também a apresentação do trabalho equivalente e a banca de avaliação ocorresse neste ambiente que complementa a proposta desta pesquisa.

Como haveria necessidade de uma substancial intervenção no espaço expositivo onde hoje está montada a exposição, a intenção foi descartada, pois são conhecidos os impedimentos burocráticos que regem os aparelhos culturais públicos, e também as questões museológicas que devem sempre ser respeitadas. Portanto, este complemento será apresentado através de montagens fotográficas. A esta instalação denominou-se Ambiente Equivalente.

Espera-se neste formato apresentar a proposta mesmo sabendo da limitação significativa de sua leitura. A instalação deseja oferecer ao espectador as “impressões” conflitantes entre a obra, a coleção, o espaço e as questões “frias” da gestão, do controle, da medição, das finanças, das emoções e da razão. É o “mal-estar na civilização” como diria Freud, é o discurso e o desabafo do artista/gestor, é o espaço das equivalências.

Propõe-se através da instalação pensar que a sociedade capitalista atual está coligada cada vez mais com o colecionismo, já que ambos consideram a acumulação de objetos como forma de constituição do sujeito. A coleção pode ser vista como modo de afirmação e demarcação de *status*, demonstrativo concreto do engodo capital: movimentar, mudar, variar para voltar sempre ao mesmo lugar. Nestes termos, se quer conservar não só o material, mas também o percepto ou o afeto.

Essa intervenção, que gera o Ambiente Equivalente, deseja provocar uma nova leitura que favoreça entender a estética do colecionismo, nos resultados gerados por conflitos, na compulsão do colecionador, nos perceptos e sensações vivenciadas pelo sujeito colecionador e na paisagem composta pelas forças que transversalizam os objetos e a gestão de uma coleção. Para a maioria dos colecionadores, colecionar significa uma satisfação, um impulso na busca da beleza ou o desejo de preservar a história. Todavia, o ato de colecionar tem seu lado obscuro. Pessoas como o colecionador, podem fazer qualquer coisa para satisfazer a um desejo; é um comportamento comparável ao vício em álcool, drogas ou jogos de azar. O ato de colecionar varia do *hobby* à busca sagrada, e o colecionador se sente como o escolhido pela providência divina para juntar os objetos que procura. A necessidade emocional varia entre excitação, aprovação, aceitação, segurança, controle, poder, conforto ou fuga, e a mesma é satisfeita por meio do colecionismo.

5.4.1 - Descrição

A intervenção se constitui de uma obra artística criada como instalação, através da qual se deseja oferecer ao observador uma experiência de vivência inserida em um clima que contextualize todas as sensações, experiências, confortos, desconfortos, riscos e outras questões que envolvem a gestão de uma coleção. Esta intervenção, obra artística, esteve em “gestação” durante todo o processo da pesquisa, considerando os resultados obtidos em protótipos que formam o Trabalho Equivalente e a partir dos quais destacaram-se parâmetros para as considerações finais.

Identificadas as atividades, impressões e rotinas da gestão de uma coleção de arte, tudo foi tratado como questões de conflito, ou seja, forças que exercem influência e interagem, refletindo e gerando resultados positivos e negativos. Para registro cita-se os seguintes pontos que foram considerados na criação obra, e que serão projetados por um sistema audiovisual durante a instalação: “Coletar x Abandonar, Desejo x Repulsão, Compulsão x Razão, Ordem x Caos, Relacionamento x Amizade, Burocracia x Tempo, Criador x Criatura, Vida x Morte, Solução x Problema, Crescimento x Decadência, Lucro x Prejuízo, Amor x Ódio, Ciência x Paixão, Permanente x Efêmero e Sucesso x Fracasso”.

Propõe-se que a instalação seja montada em conjunto com a exposição “A Figura Humana em Representação”, cujo espaço expositivo apresenta as condições necessárias para a sua implementação, e tem em seu cerne a questão do colecionismo, em especial da Coleção Brasileira Fundação Estudar, exposta juntamente com obras da coleção José Mindlin, João Paulo Toledo, e da Pinacoteca. Sendo assim deveria esta obra ser instalada na Pinacoteca do Estado de São Paulo.

Entende-se que na instalação sejam utilizados todos recursos plásticos, tecnológicos e materiais que possam, ao serem manipulados, compor a obra, transpondo a sua limitação física para uma leitura sensorial. Com isto seria apropriada a utilização

de objetos reais inerentes a gestão de coleções como: equipamentos de controle, medidores, caixas registradoras, entre outros.



Figura 59 – Instalação “Ambiente Equivalente” – Vista A.

De forma geral será uma composição que parte de uma exposição já instalada, onde os as obras vão interagir com os componentes da instalação, todos propositalmente tingidos em preto e branco, ausentes de emoção, iluminados por pontos de luz delineados. Entende-se que muitos objetos serão expostos intercalados entre obras originais na busca intencional de proporcionar o conflito entre os padrões já estabelecidos e aceitos, e a ruptura da intervenção. Tudo funcionaria e não haveria restrições ao manuseio do público. É o tic tac do relógio, a areia da ampulheta escorrendo, a caixa registradora, o medidor de umidade, o termômetro, o contador de cédulas etc.

O ponto crítico, o conflito provocado seria representado nas apresentação de cópias alguns originais expostos, onde propositalmente estariam apresentados

danificados, numa simulação do desgaste provocado pelo tempo ou pela falta de conservação. Em meio a este discurso conflituoso também estaria exposto em destaque o livro *Coleção Brasileira Fundação Estudar*, fechamento desta pesquisa e do Trabalho Equivalente.



Figura 60 – Instalação “Ambiente Equivalente” – Vista B.

É o ponto alto. Simultaneamente algumas palavras os circundariam e iriam sendo projetadas em pontos diversos do espaço, essas palavras seriam reflexões, ações, antônimos e proposições que envolvessem expressões do meio, do colecionador, do colecionismo, das artes e do gestor durante a sua atividade. Em ciclos seguidos seria alcançado o ápice do caos visual e a na seqüência as palavras seriam apagadas lentamente e a “normalidade” retornaria à exposição.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Examinada a questão dos conflitos na gestão de coleções de arte, muitos foram os processos e procedimentos artísticos identificados no Trabalho Equivalente, que é esta pesquisa, e onde está o relato de diversas situações gerenciais vividas no período de 14 meses de gestão da Coleção Brasileira Fundação Estudar, do qual foram eleitos os principais projetos denominados protótipos. A indagação inicial da existência de um possível conflito de gestão e conseqüente crise de objetivos entre mantenedores e a equipe técnica foi detectada através da análise das relações estabelecidas e constatadas nos projetos (protótipos) desenvolvidos, onde demonstrou-se que há uma carência na formação profissional dos indivíduos que estão de alguma forma relacionados com os processos e procedimentos artísticos e administrativos específicos para a gestão de coleções de arte.

Faltam profissionais preparados ou especialistas para o universo que integra arte e administração, refletindo assim na limitação de propostas para a sustentabilidade financeira de coleções de arte, que aliás, foi o destino dado à Coleção Brasileira Fundação Estudar, meses após o início desta pesquisa. Também identificou-se a mesma carência em condições externas como detectado na produção de exposições fora do espaço físico onde está instalada a coleção e exposições internacionais como em Paris e Porto.

Chega-se à conclusão de que mantenedores e gestores necessitam ter domínio dos termos relacionais tanto do meio cultural como do meio administrativo, sem que prevaleça apenas a visão mercadológica e administrativa que se aplicam negócios de forma geral. Soma-se ao resultado a redundância e a presença de interesses diversos que agem diretamente nos resultados e perspectivas futuras de uma coleção de arte. Recomenda-se de forma enfática que seja colocada em pauta nas universidades cursos

de gestão em artes como uma das formas de preparar profissionais para o mercado, provendo aos colecionadores, mantenedores, gestores, curadores e artistas informação específica na arte da gestão de conflitos que permeiam uma coleção de arte, pois é de fragmentos que se fez esta pesquisa e é da capacidade de acumular e organizar fragmentos, que gerenciamos a vida.

FONTES DE REFERÊNCIA

Bibliografia

- AJZEMBERG, Elza (Org.). **Arteconhecimento**. São Paulo: MAC/USP - Programa Intermédias de pós-graduação em História da Arte, 2006.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ARGAN, Giulio C. **Arte Moderna: do iluminismo aos movimentos contemporâneos**. Tradução Denise Bottmann e Frederico Carott. São Paulo: Companhia das Letras, 1992.
- ARNHEIM, Rudolf. **Arte e percepção visual: uma psicologia da visão criadora**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023: Informação e documentação - Referências - Elaboração**. Rio de Janeiro, 2002.
- BELK, R.W. Collecting in a Consumer Society. In: SLATER, J.S. **Collectors and Collecting**. *Advances in Consumer Research* v. 15, New York, 1988. p. 549.
- BENJAMIN, Walter. **Obras Escolhidas v.I: Magia e técnica, arte e política**. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- BENJAMIN, Walter. **Obras Escolhidas v.II: Rua de Mão Única**. São Paulo: Brasiliense, 1987.
- BENJAMIN, Walter. **Paris Capitale du XIXe Siécle; Le Livre des Passages**. Paris: CERF, 1993.
- BENJAMIN, Walter. In: PERRONE, C.M; ENGELMAN, Selda. **O Colecionador de Memórias**, *Episteme*, n. 20. Porto Alegre: UFRGS, 2005.
- BLOOM, Philip. **Ter e Manter – Uma História Íntima de Colecionadores e Coleções**. São Paulo: Editora Record, 2003.
- CALABRESE, Omar. **A Idade Neobarroca**. Lisboa: Edições 70, 1987.

- DUQUE, Gonzaga. **A Arte Brasileira**. Campinas: Mercado das Letras, 1995.
- ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 1989.
- FREUD, Sigmund. **O Mal-estar na Civilização** (1930 [1929]). Edição Standard Brasileira das Obras Completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Imago, 1974. v. XIII, p. 75-171.
- GOMBRICH, E. H. **Arte e ilusão: um estudo da psicologia da representação pictórica**. São Paulo: Martins Fontes, 1986.
- HABERMAS, J. **Dialética e Hermenêutica – para a crítica da hermenêutica de Gadamer**. Porto Alegre: L&PM, 1987.
- JANEIRA, Ana Luísa. Configurações Epistêmicas do Coleccionismo. In: **Episteme**, n.20. Porto Alegre: UFRGS, 2005. p. 229-245.
- LOPES DOS SANTOS, João Carlos. **Manual do mercado de arte – Uma visão das artes plásticas e seus fundamentos práticos**. São Paulo: Júlio Lozada Publicações, 1999.
- LUNA, Sérgio. **Planejamento de pesquisa: uma introdução**. São Paulo: EDUC, 1997.
- MARSHALL, Francisco. Epistemologias Históricas do Colecionismo. In **Episteme**. n. 20, Porto Alegre: UFRGS, 2005. p. 13-23.
- MARTÍN-BARBERO, Jesús. **Cidade Virtual: Novos Cenários da Comunicação, Comunicação & Educação**. São Paulo: Moderna, 1998.
- MARTINS, Carlos. **Revelando um Acervo**. São Paulo: BEI Comunicação, 2000.
- MARTINS, Carlos. **La Colletion Brasiliana – Les peintres voyageurs romantiques au Brésil (1820-1870)**. Paris: Paris Musées, 2005.
- PERRONE, Cláudia Maria; ENGELMAM, Selda. O Colecionador de Memórias. In: **Episteme**, n. 20, Porto Alegre: UFRGS, 2005. p. 83-92.
- SPINELLI, João J. **Arte Pública - Apontamentos e Reflexões**. São Paulo: Editora UNESP, 1999.

- STRICKLAND, Carol. *Arte comentada: da pré-história ao pós-moderno*. Rio de Janeiro: Ediouro, 2002.
- ZAMBONI, Sílvio. *A pesquisa em arte – um paralelo entre a arte e a ciência*. São Paulo: Autores Associados, 2001. (Col. Polêmicas do nosso tempo).

ANEXO

- Acompanha o presente Relatório Circunstanciado um exemplar do Livro *Coleção Brasileira Fundação Estudar* que é o resultado material do Trabalho Equivalente.